

Beatriz Isabel Moreira Guerreiro

# ESTRATÉGIAS COMERCIAIS E MARKETING NA HOTELARIA: ESTUDO DE CASO SHERATON PORTO

Relatório de Estágio Profissional para obtenção do grau de Mestre em Direção  
Comercial e Marketing

Orientadora: Professora Doutora Catarina Duarte Fontoura Nadais

**Instituto Superior de Administração e Gestão**

PORTO, MAIO DE 2020

## Declaração de honra

Eu, Beatriz Isabel Moreira Guerreiro, abaixo assinada, aluna do mestrado em Direção Comercial e Marketing do ISAG – Instituto Superior de Administração e Gestão, com o n.º 181240001, declaro por minha honra que o presente trabalho académico foi elaborado exclusivamente por mim, e respeita os direitos de autor e não contém qualquer plágio.

Por ser verdade e me ter sido solicitada apresento esta declaração que vai assinada por mim.

Porto, 13/05/2020

Beatriz Isabel Moreira Guerreiro

*Beatriz Isabel Moreira Guerreiro*

---

## AGRADECIMENTOS

O Estágio Curricular realizado no Departamento Comercial do Sheraton Porto Hotel & Spa e o presente relatório de estágio contaram com o contributo e apoio direto e indireto de diversas pessoas, a quem deixo aqui o meu agradecimento.

Agradeço à Professora Doutora Catarina Nadais, pela sua orientação, esclarecimento de dúvidas e disponibilidade demonstrada durante a realização deste relatório e, em simultâneo, a todo o corpo docente do Instituto Superior de Administração e Gestão que me acompanharam durante o Mestrado em Direção Comercial e Marketing e que me transmitiram ensinamentos fundamentais para o meu percurso profissional.

Agradeço à organização que me acolheu durante os meses de estágio, o Sheraton Porto Hotel & Spa e a todos os seus colaboradores e Diretores, por toda a formação e ajuda que me deram durante este período de trabalho.

Em particular, agradeço às colaboradoras do Departamento Comercial por todo o apoio e ensinamentos transmitidos, e pelo contributo neste relatório de estágio. Um especial agradecimento à Diretora Comercial, a Doutora Cristina Cabral, pela confiança depositada e pela compreensão que teve para comigo.

Agradeço a todos os meus amigos que me motivaram nos momentos mais difíceis, em particular à minha amiga Ana, por toda a alegria e encorajamento transmitido, e por estar sempre presente.

Agradeço ao meu namorado, Pedro, por toda a força, paciência, segurança e apoio que me deu até ao fim.

Por último, agradeço aos meus pais e à minha irmã que me incentivaram a escolher este mestrado e que me têm apoiado incondicionalmente ao longo da minha vida académica.

## RESUMO

O Departamento Comercial no âmbito da Hotelaria tem vindo a ganhar o seu espaço na medida em que demonstra ser essencial para a fidelização de clientes e na obtenção das metas estabelecidas.

Este Estudo de Caso propõe perceber a importância das estratégias Comerciais e de Marketing na Gestão Hoteleira, com base na revisão de literatura referente a temas como a definição de Marketing e a responsabilidade do Departamento Comercial e da Comunicação na Indústria Hoteleira.

Com o intuito de conhecer as estratégias utilizadas na Hotelaria, foi realizado um estudo sobre o funcionamento do Departamento Comercial, tendo como objeto o local de estágio, o Sheraton Porto Hotel & Spa. Foi necessário assim fazer um enquadramento teórico e uma descrição da organização, assim como uma contextualização das estratégias aplicadas de modo a compreender que mudanças poderiam ser feitas e analisar a evolução do departamento no Hotel.

Com base em obter os principais resultados, foi elaborada uma análise às entrevistas exploratórias feitas às colaboradoras do Departamento Comercial. Foram realizadas entrevistas temáticas, constituídas por catorze perguntas que se enquadram em três categorias distintas.

Este estudo e as funções desempenhadas permitem concluir que, dada a evolução da concorrência e as mudanças sentidas na Indústria Hoteleira, as estratégias de Marketing e Comerciais são imprescindíveis para manter o funcionamento do Hotel, tendo um papel crucial na fidelização e satisfação de clientes. Os resultados deste estudo poderão ajudar na redefinição das ações comerciais e orientar nas mudanças que podem ser feitas no Departamento de *Sales & Marketing (S&M)*.

**Palavras-chave:** Hotelaria, Estratégias Comerciais, Departamento Comercial, Marketing, Sheraton Porto Hotel & Spa.

## ABSTRACT

The Sales Department within the Hospitality sector has gaining its space as it proves to be essential for customer loyalty and in achieving the established targets.

This Case Study proposes to understand the importance of Sales and Marketing strategies in the Hotel Management, based on the literature review on topics such as the definition of Marketing and the responsibility of the Sales Department and Communication in the Hotel Industry. In order to understand the strategies used in the Hotel Industry, a study was carried out on the functioning of the Sales Department, with object of study the Sheraton Porto Hotel and Spa. It was necessary to make a theoretical framework and a description of the organization, as well as a contextualization of the strategies applied in order to understand what changes could be made and analyze the evolution of the department at the Hotel.

Based on obtaining the main results, an analysis of the exploratory interviews made to the employees of the Sales Department was made. Thematic interviews were conducted, formed by fourteen questions that fall into three distinct categories.

This study and the functions performed allow us to conclude that, given the evolution of competition and the changes felt in the Hotel Industry, Marketing and Sales strategies are essential to keep the Hotel functioning, playing a crucial role in customer loyalty and satisfaction. The results of this study may help to redefine commercial actions and guide changes that can be made at the Sales & Marketing Department (S&M).

**Keywords:** Hospitality, Commercial Strategies, Commercial Department, Marketing, Sheraton Porto Hotel & Spa.

## ÍNDICE

Agradecimentos .....	i
Resumo .....	ii
Abstract .....	iii
Lista de Abreviaturas e Siglas.....	vi
Índice de Figuras .....	vii
Índice de Tabelas .....	viii
Índice de Apêndices .....	ix
Índice de Anexos .....	x
1. Introdução .....	1
2. Diagnóstico da empresa/organização e da problemática .....	3
2.1. Sheraton Porto Hotel & Spa .....	3
2.2. Estrutura Organizacional do Sheraton Porto Hotel & Spa .....	7
2.3. Casa de Montevideu .....	7
2.4. Estratégias Comerciais e de marketing na hotelaria: Estudo de caso do Sheraton Porto Hotel & Spa .....	8
2.4.1. Fidelização dos Clientes .....	10
2.4.2. A Relação entre o Departamento Comercial e os outros Departamentos.....	13
2.4.3. As Estratégias Comerciais utilizadas .....	15
3. Enquadramento técnico e científico .....	18
3.1. Turismo e Indústria Hoteleira .....	18
3.2. Marketing Turístico .....	22
3.3. Departamento Comercial e Marketing na Hotelaria .....	24
4. Metodologia, Atividades Desenvolvidas e Contributos para a Organização .....	27
4.1. Metodologia - Abordagem Qualitativa .....	27
4.1.1. Entrevista Exploratória .....	28
4.1.2. Guião de Entrevista Exploratória .....	29
4.1.3. Análise de resultados e Conclusões.....	30

4.2. Atividades Desenvolvidas .....	41
4.2.1. Elaboração de Vouchers e Cartões de boas-vindas .....	43
4.2.2. Criação de Accounts e Contactos .....	44
4.2.3. Elaboração de Propostas de Orçamento e verificação de disponibilidade.....	46
4.2.4. Realização de Pré-Reservas.....	47
4.2.5. Inserção de Rooming Lists.....	48
4.2.6. Registo de Cartões Bancários.....	49
4.2.7. Realização do Guest Voice .....	50
4.2.8. Lançamento de Pontos .....	50
4.2.9. Realização de Mini-Hotel .....	51
4.2.10. Elaboração de Contratos, Pró-formas e Visa Letters.....	51
4.2.11. Casa de Montevideu .....	52
4.2.12. Outras Tarefas .....	53
4.3. Contributos para a organização .....	54
5. Reflexão e autoavaliação do trabalho .....	56
6. Conclusão.....	57
Referências Bibliográficas .....	59
Webgrafia .....	61
Apêndices.....	62
Anexos .....	77

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BENELUX - Bélgica, Países Baixos e Luxemburgo

F&B - Food and Beverage

IT - Information Technology

MGS - Marriott Global Source

OMT - Organização Mundial do Turismo

OS - Ordens de Serviço

PRO - Prospect

S&M - Sales and Marketing

VIP – Very Important Person



## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 - Hotel Sheraton Porto Hotel & Spa .....	4
Figura 2 - Deluxe e Club Rooms .....	5
Figura 3 - Suites Junior e Executiva.....	5
Figura 4 - Salas de Banquetes e Conferências .....	6
Figura 5 - Casa de Montevideu .....	8
Figura 6 - Organograma do Departamento S&M.....	9
Figura 7 - Ecrã de Criação de Account .....	45
Figura 8 - Ecrã de criação de Contactos .....	45
Figura 9 - Exemplo de Rooming List em Opera .....	49

## ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 - Categorias de Hotéis .....	3
Tabela 2 - Divisão dos segmentos de empresas por colaboradora .....	11
Tabela 3 - Resultados Questão Nº1 .....	30
Tabela 4 - Resultados Questão Nº 2.....	31
Tabela 5 - Resultados Questão Nº 3.....	32
Tabela 6 - Resultados Questão Nº 4.....	32
Tabela 7 - Resultados Questão Nº 5.....	34
Tabela 8 - Resultados Questão Nº 6.....	34
Tabela 9 - Resultados Questão Nº 7.....	35
Tabela 10 - Resultados Questão Nº 8.....	36
Tabela 11 - Resultados Questão Nº 9.....	36
Tabela 12 - Resultados Questão Nº 10.....	37
Tabela 13 - Resultados Questão Nº 11 .....	38
Tabela 14 - Resultados Questão Nº 12.....	39
Tabela 15 - Resultados Questão Nº 13.....	39
Tabela 16 - Resultados Questão Nº 14.....	40

## ÍNDICE DE APÊNDICES

Apêndice I – Organograma Sheraton Porto Hotel & Spa .....	63
Apêndice II – Guião de Entrevistas .....	64
Apêndice III – Entrevistas .....	65

## ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo I – Hotel Fact Sheet .....	78
----------------------------------	----

## 1. INTRODUÇÃO

O presente Relatório de Estágio foi realizado no âmbito do Mestrado em Direção Comercial e Marketing, tendo como objetivo o Estudo de Caso aplicado às Estratégias Comerciais e de Marketing do Sheraton Porto Hotel & Spa.

Pelo seu interesse e pertinência, pretende-se estudar e perceber o funcionamento e as atividades da área Comercial e de Marketing, no domínio da Gestão Hoteleira, nomeadamente do impacto das suas estratégias.

O principal interesse desta escolha provém dos conhecimentos adquiridos anteriormente na Licenciatura em Gestão de Atividades Turísticas e no Mestrado em Direção Comercial e Marketing. Com o intuito de potenciar os saberes dos diferentes domínios, e especializar o conhecimento, pretende-se analisar em particular o papel da área Comercial e Marketing na Hotelaria.

Reconhecendo-se o crescimento e importância que o Turismo e a Hotelaria têm vindo a afirmar na atualidade, bem como as previsões bastante positivas para o futuro do setor, considera-se uma mais valia estratégica, aprofundar estes conhecimentos de forma a garantir que estes se mantêm atualizados.

O trabalho comercial na Hotelaria deverá assentar no princípio de desenvolver um serviço de qualidade, fidelizar clientes, estabelecer relações de confiança e detetar os clientes potenciais. Ao encontro desta realidade as ações e estratégias de Marketing e Comerciais deverão ser adequadas ao mercado e analisadas de forma pormenorizadas (Costa e Sousa, 2015).

Por se considerar que o Departamento Comercial tem uma elevada complexidade e um papel determinante no funcionamento de um Hotel, uma vez que contribui para a gestão das vendas, aumento dos resultados financeiros e fidelização (Costa, 2012), envolvendo as operações diárias que o gabinete de Comunicação e Marketing assume nos diferentes domínios, reconhece-se então que a análise destas duas áreas complementares possa representar uma excelente oportunidade para desenvolver de um modo mais específico os conhecimentos e competências de possível aplicação no futuro profissional dos colaboradores que trabalham nesta área.

A escolha deste tema, para além da sua relevância, permite estudar e tomar contacto com aspetos fundamentais do ramo, contribuindo para o desenvolvimento de competências essenciais para o futuro e para uma reflexão das estratégias que devem permanecer.

O objetivo deste relatório é perceber a influência das estratégias comerciais na Hotelaria, assim como as que têm maior impacto. Pretende-se também perceber o papel que o Departamento Comercial tem neste setor e se existem mudanças futuras que devam ser aplicadas. A metodologia utilizada para o estudo de caso apresentado é sustentada por um enquadramento teórico, pesquisa bibliográfica e entrevistas realizadas a colaboradores do Departamento Comercial do Sheraton Porto Hotel & Spa com questões analisadas individualmente e que permitem obter conclusões referentes à finalidade do estudo.

No que respeita à estrutura do Relatório de Estágio, esta é constituída por várias fases que se complementam, partindo do geral para o particular e obedecendo a um conjunto de regras inerentes à natureza específica da elaboração de uma dissertação.

Desta forma, a primeira parte do relatório é destinada à Introdução ao tema do trabalho, na qual será realizado um enquadramento técnico e científico do estudo e onde serão apresentados conceitos e fundamentações teóricas que sustentam a importância dos objetivos definidos e da realização do estudo de caso em causa. Seguidamente, é realizado um diagnóstico da organização que implica uma caracterização aprofundada do local de estágio atribuído, a sua história, estrutura e funcionamento.

Adicionalmente, será apresentada a Metodologia de Investigação aplicada, nomeadamente a definição da tipologia de investigação, a seleção da população e amostra em estudo, o instrumento de recolha de dados, as perguntas utilizadas na investigação, o guião elaborado nas entrevistas e a análise dos resultados obtidos. De seguida, apresenta-se um capítulo referente às atividades desenvolvidas durante a realização do estágio, assim como uma análise sobre o contributo das funções desempenhadas para a organização e uma reflexão sobre o cumprimento dos objetivos previamente estabelecidos que contribuíram para o desenvolvimento do estudo em referência.

Por fim, é realizada uma reflexão e autoavaliação do trabalho desempenhado no local de estágio e seu contributo para o desenvolvimento de competências e manifestadas as conclusões sobre o estudo de caso realizado.

## 2. DIAGNÓSTICO DA EMPRESA/ORGANIZAÇÃO E DA PROBLEMÁTICA

### 2.1. Sheraton Porto Hotel & Spa

O grupo Sheraton Hotel & Resorts teve origem em 1937, após a aquisição, por parte dos seus fundadores, de um pequeno hotel com 200 quartos em Springfield, no qual o seu conceito já primava pela qualidade e atenção ao cliente. Posteriormente, em 1949, após a compra de mais três hotéis nos Estados Unidos, a marca expandiu-se internacionalmente, estando presente no Canadá, no Médio Oriente e América Latina. Em 1965 o grupo Sheraton inaugurou a sua centésima unidade hoteleira, sendo hoje uma das mais prestigiadas cadeias hoteleiras do Mundo, com hotéis em 98 países (Sheraton Porto Hotel & Spa, 2019).

Esta marca foi adquirida, em 1998, pela Starwood Hotel & Resort, que começou por ser inicialmente uma empresa imobiliária e que ao longo do tempo, como consequência do seu rápido crescimento, tornou-se detetora de outros grupos hoteleiros, como é o caso da Four Points, The Luxury Collection, ST Regis, Westin e Le Meridien. A Starwood Hotel & Resort, criada por Barry Sternlicht, pertence à Starwood Capital Partners, uma empresa privada de investimentos diversificados (Sheraton Porto Hotel & Spa, 2019).

Em 2016, a Starwood Hotels & Resorts sofreu um processo de transição, passando a fazer parte da Marriott International. Esta cadeia hoteleira americana tinha como objetivo de deter o maior grupo hoteleiro, constituído por cerca de 30 marcas e 5700 hotéis em 110 países. Com a junção das marcas Marriott e Starwood, a Marriott International exhibe atualmente um portefólio de hotéis distribuídos por cinco categorias distintas como se pode verificar na tabela nº 1 (Sheraton Porto Hotel & Spa, 2019).

Tabela 1 - Categorias de Hotéis

Categorias de Hotéis	Descrição
Luxury	Hotéis que procuram elevar cada momento da experiência do hóspede e que proporcionam estadias extraordinárias.
Premium	Hotéis que proporcionam um serviço atencioso e experiências sofisticada.
Select	Hotéis que oferecem aos clientes aquilo que estes pretendem e de uma forma simples e prática.
Clássica	Hotéis que oferecem experiências únicas e intemporais.
Distintas	Hotéis que oferecem experiências diferentes e notáveis.

Fonte: Elaboração Própria, a partir de Sheraton Porto Hotel & Spa (2019).

Em 2004, foi inaugurado o Sheraton Porto Hotel & Spa que se encontra localizado na zona empresarial da Cidade do Porto, e apresenta serviços que visam proporcionar uma experiência harmoniosa, conjugando o luxo e a modernidade num só espaço (Sheraton Porto Hotel & Spa, 2019).

Figura 1 - Hotel Sheraton Porto Hotel & Spa



Fonte: Sheraton Porto Hotel & Spa (2019).

O Sheraton Porto Hotel & Spa conta com duzentos e sessenta e seis quartos e suites, dividido por doze pisos e categorias diferentes, de modo a adaptar-se às necessidades de cada perfil de cliente. Esta unidade hoteleira tem como propósito oferecer aos seus hóspedes um espaço inovador para momentos de prazer e relaxamento, aproveitando assim a expansão do mercado hoteleiro nacional e as novas oportunidades que surgem do crescimento do mesmo (Sheraton Porto Hotel & Spa, 2019).

Cada uma das cinco tipologias de quartos apresenta características e comodidades distintas capazes de oferecer diversos benefícios de acordo com a procura. Todos os colchões são fabricados exclusivamente para a marca Sheraton, designando-se de *Sheraton Signature Bed*, o que confere a vantagem a todos os clientes da marca Sheraton poderem experimentar o mesmo tipo de conforto em qualquer Hotel do Mundo (Sheraton Porto Hotel & Spa, 2019).

Desta forma, os *Deluxe Rooms* são cerca de 193 quartos que apresentam um ambiente moderno e características adequadas para quem viaja em lazer ou em negócios. Os *Clubs Rooms*, são 48 quartos cujo preço inclui estacionamento gratuito, pequeno-almoço, acesso ao Spa e ao *Club Lounge*.



Figura 2 - *Deluxe e Club Rooms*



Fonte: Sheraton Porto Hotel & Spa (2019).

O Hotel dispõe ainda de 8 *Suites Juniores*, que se localizam no último piso, que têm a possibilidade de se converterem em pequenas salas de reuniões, e de 16 *Suites Executivas* que oferecem um ambiente exclusivo e luxuoso, e se tornam ideais para clientes habituais ou mais exigentes. Relativamente à *Suite Presidencial*, esta caracteriza-se por incluir kitchenette, jacuzzi, piano, quarto de vestir, bar e escritório (Sheraton Porto Hotel & Spa, 2019).

Figura 3 - *Suites Junior e Executiva*



Fonte: Sheraton Porto Hotel & Spa (2019).

O Hotel disponibiliza também aos seus clientes, cerca de 1750m<sup>2</sup> para eventos, como é o caso de aniversários, congressos, conferências e banquetes, sendo que a sala maior pode ser dividida em mais quatro salas e *foyer*. Para além disso, no 12º piso também se encontram pequenas salas para reuniões e um *Club Lounge*.

Figura 4 - Salas de Banquetes e Conferências



Fonte: Sheraton Porto Hotel & Spa (2019).

O Sheraton Porto Hotel & Spa dispõe de outros serviços adicionais como é exemplo o Restaurante “Porto Novo”, com um conceito inovador de cozinha mediterrânica; o Piano-Bar “*New Yorker*”; serviço personalizado de *Concierge*; Florista; e um Spa com Salas de tratamento e relaxamento, Piscina interior climatizada, saunas, ginásio e estúdio Zen (Sheraton Porto Hotel & Spa, 2019).

Relativamente ao mercado-alvo do Sheraton Porto, este é composto maioritariamente pelos segmentos de *City-Breaks* e de Negócios (Sheraton Porto Hotel & Spa, 2019). O perfil de turista do segmento de *City-Breaks* permanece cerca de 3 a 4 dias nos locais que visita, tem um bom poder socioeconómico e procura conhecer a cidade e suas atrações monumentais, culturais, arquitetónicas e gastronómicas (Turismo de Portugal, 2015a). Por outro lado, o segmento de Negócios refere-se a empresas e a todos aquelas que viajam em trabalho, e por isso optam por uma estadia de curta duração, procuram um hotel com equipamentos, instalações e serviços específicos, com espaços apropriados para realizar reuniões e eventos (Turismo de Portugal, 2015b).

Os clientes do hotel são ainda caracterizados por quererem saber mais sobre a cultura local, desejarem experiências personalizadas e serem bastante exigentes no que se refere à qualidade do serviço (Sheraton Porto Hotel & Spa, 2019).

A estratégia para estes mercados concretos passa então por uma oferta diversificada, mas personalizada, com o objetivo de usufruírem ao máximo da sua estadia e de perceber antecipadamente o que procuram e desejam com a viagem, de modo a confiarem na marca Sheraton e a tornarem-se clientes fidelizados (Sheraton Porto Hotel & Spa, 2019).

## **2.2. Estrutura Organizacional do Sheraton Porto Hotel & Spa**

O Sheraton Porto Hotel & Spa é atualmente gerido pela Marope Hotelaria S.A., uma empresa do ramo imobiliário que tem como proprietário Dr. Mário Vasco da Silva Pereira, e que também é responsável por gerir o Sheraton Lisboa Hotel & Spa e a Casa de Montevideu.

Relativamente à sua estrutura organizacional, o Hotel Sheraton Porto conta com aproximadamente cerca de 200 funcionários e tem como Diretora Geral, desde 2013, a Dra. Joana Almeida, responsável anteriormente pela Direção de Marketing e Vendas do Hotel (Deltacoders, 2013). Assim, a Direção Geral tem o papel de reportar à Marope os resultados obtidos, e seguir as diretrizes definidas pela Marriott International.

Posto isto, no sentido de atingir os objetivos anuais e mensais delineados, o Departamento de Recursos Humanos procura integrar todos os seus colaboradores no seu primeiro dia de trabalho, através de uma apresentação de todos os departamentos do hotel e seus funcionários.

O Sheraton Porto Hotel & Spa está assim enquadrado numa estrutura funcional, organizada por departamentos e diferentes áreas operacionais e de *back-office*, como se pode verificar no Apêndice I. Deste modo, são dez os Departamentos do Hotel que contam com assistentes e colaboradores que trabalham diariamente para as metas estabelecidas e para satisfazer as necessidades dos clientes.

## **2.3. Casa de Montevideu**

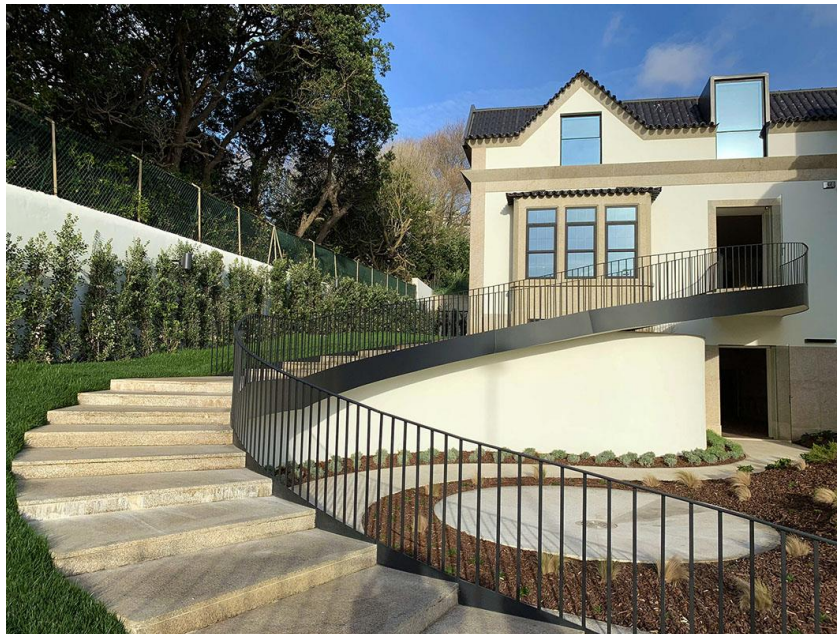
A Casa de Montevideu é um espaço de luxo situado na Avenida de Montevideu, na Foz do Douro, e é a mais recente aquisição da HDP Porto – Hotéis de Portugal. Esta Casa para eventos, foi inaugurada em 2019 no ano em que o Sheraton Porto Hotel & Spa comemorou 15 anos, e tem capacidade para 200 pessoas (Pereira, 2019).

Neste espaço, que conta com 18 lugares de estacionamento, é possível realizar casamentos, batizados, festas, reuniões e outros eventos. Este Palacete foi assim recuperado e restaurado com o intuito de dar resposta aos eventos que não se poderiam realizar no Hotel.

Com isto, o serviço de catering e limpeza da casa pertence ao Sheraton Porto, e o Departamento de Vendas do mesmo é responsável pela sua divulgação e organização

dos seus eventos. Relativamente à decoração e animação, esta é da responsabilidade de empresas externas.

Figura 5 - Casa de Montevideu



Fonte: Casa de Montevideu (2019).

A Casa de Montevideu é por isso um projeto recente e que apesar de ainda estar a crescer, já conta com diversos tipos de eventos realizados no seu primeiro ano de abertura. Sendo que é de realçar o empenho que todos os profissionais do Sheraton Porto Hotel & Spa e que trabalham em simultâneo para a Casa de Montevideu, têm para que os eventos se concretizem com sucesso.

## **2.4. Estratégias Comerciais e de marketing na hotelaria: Estudo de caso do Sheraton Porto Hotel & Spa**

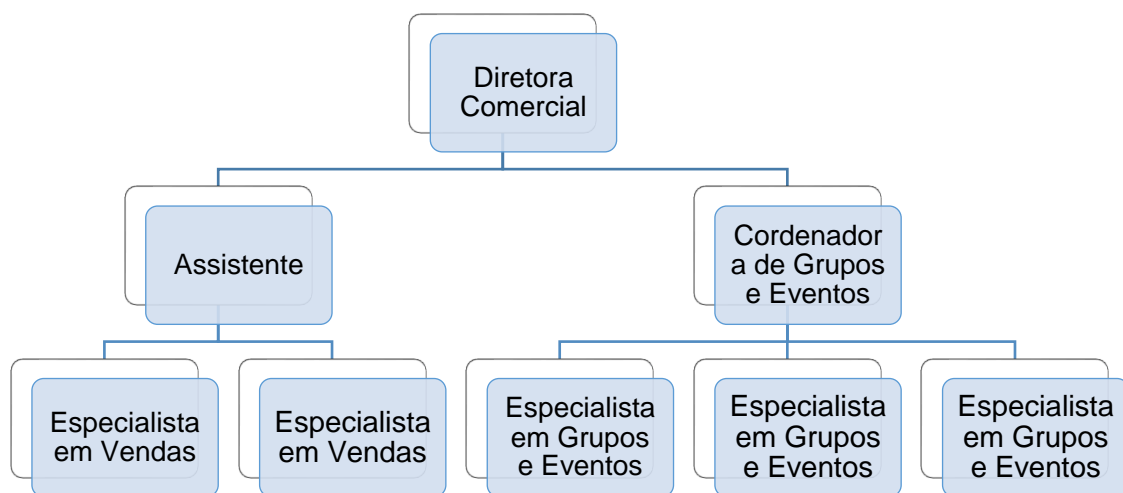
Como foi referido anteriormente, o Departamento de Marketing e o Departamento de Comercial na Hotelaria embora distintos são complementares, uma vez que a função do Marketing é dar a conhecer ao Departamento de Comercial os seus clientes, desejos e necessidades, com intuito deste último delinear e aplicar as estratégias mais adequadas para estar à altura das expectativas dos clientes (Costa, 2012).



À luz desta realidade, o Departamento Comercial do Sheraton Porto Hotel & Spa, também designado de *Sales and Marketing Department*, é responsável por todas as funções relacionadas com as vendas e coordenação de grupos, assim como as tarefas de Marketing. Uma vez que o Hotel não dispõe de Departamento de Marketing, recorre a outras empresas para definir as suas estratégias e ações de marketing, que posteriormente são executadas apenas por um colaborador.

Este departamento é constituído pela Diretora Comercial, pela sua Assistente, por duas especialistas em Vendas e três especialistas em Grupos e Eventos e uma Coordenadora dos mesmos, conforme se pode verificar na figura abaixo:

Figura 6 - Organograma do Departamento S&M



Fonte: Elaboração Própria

O papel do Departamento de S&M passa pela promoção e venda da marca Sheraton Porto ao nível nacional e internacional, de modo a garantir a continuidade e otimização do negócio. Deste modo, trabalha em conformidade com a Direção Geral do hotel, mas também com os restantes departamentos (Sheraton Porto Hotel & Spa, 2019).

Com isto, é de realçar que o Departamento Comercial para além dos eventos que organiza, é responsável pelo alojamento de grupos constituídos por 15 pessoas ou 10 quartos. Assim, se o grupo for formado por um número inferior, as reservas de alojamento são tratadas pelo Departamento de Reservas individuais.

O Departamento Comercial engloba as ações de relacionamento com os clientes, a gestão de reservas e coordenação de grupos, a análise de mercado, o planeamento e

organização de eventos, o cumprimento dos orçamentos definidos, a promoção do hotel e a manutenção do relacionamento com parceiros de negócio.

Por conseguinte, a estratégia do Departamento Comercial, em simultâneo com as estratégias do Hotel, passa por dar a conhecer o Sheraton Porto Hotel & Spa como hotel de luxo e de elevada qualidade, fidelizar os clientes e garantir a sua satisfação, através do acompanhamento dos clientes, medição da satisfação e realização de eventos. Adicionalmente, a estratégia implica garantir o seguimento dos hóspedes em eventos que ocorram na Cidade do Porto, promover o hotel em mercados específicos, como é o caso mercado francês que tem vindo a crescer, realizar ações de promoção junto dos seus clientes e possíveis clientes, e organizar seminários, reuniões de negócios e congressos. Todas as estratégias são assim enquadradas no perfil de cliente do Sheraton Porto Hotel & Spa, que é constituído maioritariamente pelo segmento de *City Break*, que realiza viagens de curta duração e tem como propósito conhecer a cidade, e o segmento de clientes que viajam em negócios, e que pretendem usufruir das salas de reunião do hotel.

O contributo do Departamento Comercial e Marketing para atingir os resultados pretendidos na Hotelaria é por isso inegável, uma vez que é responsável por regular, avaliar e coordenar todas as ações comerciais e vendas com vista à concretização dos objetivos.

#### 2.4.1. Fidelização dos Clientes

No sentido de fidelizar os seus clientes, as estratégias comerciais delineadas no início do ano assumem-se como imprescindíveis. É assim fundamental acompanhar o comportamento e preferências dos clientes antes, durante e após a estada.

Deste modo, os colaboradores deste departamento têm uma atenção redobrada em garantir que todo o serviço é prestado de acordo com as necessidades e exigências dos clientes, sendo que para tal é necessário informar os restantes departamentos sobre os eventos diários que irão ocorrer ou os grupos que irão chegar.

A fidelização dos clientes passa fundamentalmente pela área de vendas. Esta tem a função de obter novos contactos, definir condições de tarifas e obter o maior número de informação possível sobre os mesmos. Para além disso, com o intuito de ter uma maior proximidade com o público-alvo e garantir a sua lealdade, o departamento comercial

procurar utilizar a experiência desses mesmos clientes como uma forma de promover a marca Sheraton.

De facto, verifica-se que clientes leais são uma mais-valia para qualquer negócio, não só porque, neste caso, utilizam os serviços do hotel mais do que uma vez, mas também o divulgam.

O papel das vendas é assim determinante nos resultados. Nesse sentido, as especialistas em vendas atuam em cinco mercados-alvo distintos, para além do português, como se pode verificar na tabela nº 2. São estes: o mercado do Reino Unido, o Francês, o Alemão, o Espanhol e dos países do *BENELUX* – Bélgica, Países Baixos e Luxemburgo. Esta divisão permite dirigir uma mensagem mais personalizada e atender melhor as necessidades de cada um dos mercados.

Tabela 2 - Divisão dos segmentos de empresas por colaboradora

Colaboradora 1	Colaboradora 2	Colaboradora 3	Colaboradora 4
Mercado: Reino Unido Segmento de empresas: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Airlines</li> <li>• Média-Rádio e Tv</li> <li>• Solidariedade</li> </ul>	Mercado: BENELUX Segmento de empresas: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Agências de Comunicação</li> <li>• Educação, Governos</li> <li>• Hospitais</li> <li>• Moda e luxo</li> <li>• Automóveis</li> </ul>	Mercado: França Segmento de empresas: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Associações</li> <li>• Telecomunicações</li> <li>• Transportes</li> <li>• Têxteis e Laboratórios</li> <li>• Advogados e Tecnologia</li> <li>• Imobiliário</li> </ul>	Mercado: Espanhol e Italiano Segmento de empresas: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Futebol Internacional</li> <li>• Empresas de Espetáculo</li> <li>• Desporto</li> </ul>

Fonte: Elaboração Própria.

Posto isto, durante o ano são organizadas várias viagens a esses países com o objetivo de perceber o nível de satisfação dos clientes e empresas parceiras, e em simultâneo conhecer os seus novos negócios ou colaboradores. Estas visitas permitem dar resposta às necessidades dos contactos existentes, mas também conduzem ao surgimento de outros.

A fidelização dos clientes é também conquistada pelo espírito de iniciativa por parte dos colaboradores do Departamento Comercial em recebê-los pessoalmente quando estão no Hotel, ou realizam um evento neste. Deste modo, por um lado verifica-se uma

satisfação por parte do cliente pois sente-se especial com esta atenção, e por outro consegue-se perceber o que o motivou a escolher aquele local.

Este procedimento estratégico, é também aplicado em situações em que o cliente ou grupo estão hospedados pela primeira vez no Sheraton Porto Hotel & Spa ou em casos em que seja a primeira vez que a empresa realiza um evento naquele espaço.

Aliada a estas ações, está a entrega de cartões de boas-vindas no quarto dos clientes mais relevantes para o hotel e a atribuição de uma oferta *Vip* dentro das várias categorias possíveis de hóspedes. Essas ofertas poderão variar de acordo com a decisão da colaboradora do Departamento Comercial que o atribui, sendo que poderão ser *vouchers*, produtos de Spa, kit's de descanso, acessórios para malas de viagens, caixas com receitas tradicionais, velas, entre outros. São exemplo as seguintes categorias de *Vip*:

- *Vip* Político;
- *Vip* Exclusivo;
- *Vip* Empresarial;
- *Vip* para Grupos;
- *Vip* S&M;
- *Vip* de longa-estadia;
- *Vip* de membros Marriott;
- *Vip* de Casamento, Lua-de-mel ou Aniversário;
- *Vip* Especial.

Outra forma de garantir a fidelização é acompanhando as datas que são especiais para os clientes, como é o caso de aniversário ou Natal. São assim estabelecidas diversas ações apropriadas a cada contexto. Estas ações passam pela criação de vouchers de oferta para usufruir do Spa, do Restaurante ou de uma noite no Hotel, ou pela criação de cabazes com receitas ou com produtos de cosmética que pertencem à marca Marriott e que se encontram em todos hotéis da cadeia hoteleira, e que indiretamente acabam por promovê-la.

Em simultâneo, são realizadas festas de natal, galas e eventos sociais em épocas especiais, na qual se convidam os clientes mais habituais e importantes do Sheraton Porto como forma de manter a relação já existente.

Para além disso, a equipa de vendas procura ao longo do ano contactar os clientes que anualmente realizam eventos no hotel, de modo a perceber se irão repetir a experiência ou por que motivo não escolheram aquele espaço para o realizar. Também tentam



entender se gostaram do serviço que foi prestado e se pretendem voltar novamente. Posto isto, utilizam as bases de dados para contactar telefonicamente e via e-mail o cliente de forma a garantir uma relação de proximidade com este.

A fidelização dos clientes é assim um dos grandes pilares do Hotel, e que tem permitido ao longo dos anos consolidarem os seus objetivos e ganhar espaço de mercado face à concorrência. Uma das estratégias do futuro passa deste modo por não só atrair novos mercados e inovar, mas utilizar a criatividade para continuar a manter relações duradouras e de confiança com os clientes habituais e sócios.

#### 2.4.2. A Relação entre o Departamento Comercial e os outros Departamentos

Analisando a estrutura organizacional do Sheraton Porto Hotel & Spa e verificando a lealdade dos seus clientes, percebe-se que a comunicação interna é um fator importante para o sucesso e notoriedade deste hotel.

De facto, para atingir os resultados e metas pretendidas é necessário que todos os departamentos funcionem em conjunto e que haja uma boa comunicação entre eles de tal modo que o sucesso do Departamento Comercial varia em função dos restantes Departamentos. A Comunicação Empresarial Interna tem como papel manter uma relação e interação entre o conjunto de pessoas inseridas numa empresa, face à necessidade diálogo existente entre todos para coordenar as atividades e alcançar as metas pretendidas. Posto isto, a comunicação empresarial está intrinsecamente ligada aos valores e cultura organizacional com o intuito de desenvolver um diálogo contínuo (Tiburcio e Santana, 2014).

Segundo Rego (2016) a comunicação organizacional influencia significativamente o empenho e satisfação dos indivíduos no âmbito do trabalho e para o desempenho desta. O modo como comunicam afeta a capacidade de cooperação e o nível de ajuda que recebem. Assim, a inexistência de comunicação faz com que a produtividade diminua, assim como o nível de empenho. Desta forma, dado que no geral a atividade organizacional envolve atos de comunicação, é imprescindível que dentro de uma empresa exista uma comunicação simples e constante entre departamentos com o intuito de transmitir a informação correta, atingir os objetivos finais e garantir o desempenho organizacional.

No caso do Departamento Comercial, este trabalha e contacta diariamente com todos os Departamentos do hotel de forma a garantir que o serviço de alojamento a grupos

seja prestado e que os eventos realizados cumpram os requisitos. Neste sentido, verifica-se um conjunto de necessidades que levam este departamento a relacionar-se com os Departamentos Financeiro, de Compras, *Food and Beverage*, *Information Technology*, Alojamento, Reservas, e outros, como é o caso do Spa, Recursos Humanos e Manutenção. Ademais, são realizadas reuniões semanais com os representantes destes departamentos de forma a informá-los quanto à tipologia de evento a ser realizada, quem vai participar e quais os requisitos que exigidos em termos de sinalética, audiovisuais, decoração, menus, horas de chegada e saída, duração do evento, horário de limpeza das salas, equipamento necessário e formas de pagamento.

Assim, relativamente à comunicação com o departamento financeiro esta relaciona-se com a faturação, visto se tratar de grupos grandes de clientes ou de eventos que envolvem vários números de pessoas. Deste modo, o Departamento Comercial, após contactar o cliente, tem a obrigação de informar a contabilidade quanto à forma como se irá realizar o pagamento, quem o irá fazer e quais as despesas de cada cliente, de modo a assegurar que as faturas sejam enviadas ao cliente correto.

De uma outra forma, a relação com o departamento de compras é também primordial para que sejam feitas as requisições de material necessário ao bom funcionamento do Departamento Comercial. Este contacto é assim importante para assegurar que os eventos ocorridos no hotel tenham a decoração pretendida pela organização e que sejam fornecidas as comidas e bebidas escolhidas pelos clientes nas reuniões, congressos, seminários, festas e outros eventos que possam realizar.

No que se refere ao contacto com o Departamento *F&B*, este é feito frequentemente uma vez que todos os dias são organizados eventos, não só no hotel, como na Casa de Montevideu. Neste sentido, as especialistas em grupos e eventos informam antecipadamente o restaurante, bar, banquetes e chefes de cozinha sobre os menus que foram escolhidos pelos clientes e respetivas restrições alimentares, assim como a forma como irá ser a disposição da sala e mesas.

Já a comunicação com o Departamento de Alojamento envolve a receção do hotel, de modo a informar quais as horas de chegada dos hóspedes ou participantes do evento, quem irá realizar o pagamento e como o irão fazer. Em simultâneo, inclui o contacto com os serviços de *Guest Relations*, no sentido de saberem qual a categoria de Vip que vai ser atribuída e com o *Housekeeping*, de modo a informar as governantas sobre os horários de limpeza de quartos e salas do hotel, e da Casa de Montevideu.

Em consonância, o contacto com o Departamento de Reservas também é imprescindível, uma vez que se verificam situações em que o Departamento Comercial

é responsável por organizar o evento de um cliente que esteja hospedado no hotel por via das reservas individuais. Deste modo, uma vez que os preços são distintos entre grupos e eventos e reservas individuais, é importante que haja uma comunicação interna eficaz para que os dois departamentos possam trabalhar complementarmente, informando-se mutuamente sobre as exigências do cliente.

Já relativamente à relação com o Departamento *IT*, esta surge da necessidade de arranjar as sinaléticas, ecrãs, projetores, telas e outros audiovisuais requisitados pelo cliente para realizar o evento no hotel.

Com isto, a boa relação entre Departamentos é um pressuposto indispensável para o sucesso de qualquer organização. Por esta via, o Sheraton Porto Hotel & Spa realiza ao longo do ano ações de *cross-training* entre Departamentos com o intuito de todos os colegas conhecerem o trabalho uns dos outros. Esta atividade de formação permite não só conhecer melhor o funcionamento do Hotel, como leva à obtenção de uma perceção mais aprofundada das tarefas desempenhadas por cada um e consequentemente facilita o trabalho de todos. Em simultâneo, conduz a um bom ambiente de trabalho, permite desenvolver as relações humanas, coordenar mais facilmente as atividades e incentiva ao espírito de equipa.

#### 2.4.3. As Estratégias Comerciais utilizadas

Para que o objetivo estabelecido fosse conseguido, isto é, estudar e conhecer a estratégias dos Departamentos de Marketing e Comercial no âmbito da Gestão Hoteleira, mais concretamente do Sheraton Porto Hotel & Spa, considera-se oportuno analisar as principais ações do Departamento de *S&M*, identificar as estratégias com maior impacto para satisfação e fidelização dos clientes, e analisar a estratégias comerciais desenvolvidas pelo Hotel e realizar uma análise sobre este Departamento.

Com isto, é de referir que o Departamento de *Sales and Marketing* funciona como elo de ligação e de comunicação entre o Hotel e os clientes e parceiros. Desta forma, são várias as ações que implementam semanalmente e anualmente para garantir a fidelização e satisfação e consequentemente, conquistar mercado.

Uma das estratégias comerciais adotadas pelo Departamento Comercial do Sheraton Porto é a realização de visitas semestrais a empresas parceiras e o estabelecimento de contactos permanentes com estas e outros, nomeadamente personalidades conhecidas que visitam frequentemente a Cidade Porto. O objetivo desta ação é não só criar um

clima de proximidade, como atrair clientes que tenham uma predisposição para ficar alojados no Hotel e que o possam divulgar.

Outra forma utilizada para dinamizar o Sheraton Porto por parte do Departamento Comercial é a realização de visitas de inspeção e *famtrips* a Agentes de Viagens, Operadores Turísticos e clientes interessados em conhecer o Hotel. Em simultâneo, uma outra estratégia comercial delineada é a participação ao longo de todo o ano em feiras, workshops e atividades nacionais e internacionais realizadas quer por empresas parceiras, quer por outros Hotéis da cadeia hoteleira. Para tal, são criadas apresentações, como a que se encontra no Anexo I, sobre o Sheraton Porto e adequadas a cada segmento. Estas duas ações são normalmente executadas por uma colaboradora da área de vendas, uma vez que o intuito é dar a conhecer da melhor forma o Hotel e tirar proveito de futuros contactos. De facto, estas estratégias são bastante imprescindíveis pois permite estabelecer novas relações e perceber melhor as perspetivas de futuro para cada mercado.

As estratégias comerciais implementadas pelo Departamento Comercial também têm como intuito divulgar as novidades e manter relações profissionais. Posto isto, uma das várias estratégias analisadas é referente à visita a clientes *corporate*, informando-os das suas ocupações anuais e com isso estabelecer ou renovar tarifas especiais mediante o usufruto de um número mínimo de noites. Além disso, de modo a garantir a renovação anual desse mercado importantíssimo, este Departamento realiza eventos em épocas festivas no Sheraton Porto, para premiar as empresas que mais trazem clientes ao Hotel ou que mais noites permanecem alojados no mesmo, e realiza no Natal ações de entrega de presentes que publicitam a marca Sheraton Porto Hotel & Spa.

Em conjunto, este Departamento de *S&M*, em especial a área de vendas tem também como estratégia para conhecer os clientes e seus desejos e expectativas, estabelecer ações de *follow-up* para perceber se estão satisfeitos e se futuramente irão realizar novos negócios e eventos.

Com isto, pode-se afirmar que o Departamento Comercial funciona como Relações Públicas e é responsável por transmitir a imagem do Hotel. Neste âmbito, as estratégias comerciais aplicadas são definidas pela Direção Geral, que estabelece um orçamento para as executar, indica as empresas a contactar e os eventos em que devem participar. Todas as estratégias comerciais têm como intuito a prospeção de clientes, publicitar a imagem do Hotel e estabelecer contratos.

Deste modo, todas as estratégias comerciais funcionam como indutores das imagens percebidas sobre o Hotel pelos clientes-alvo. Assim, os comerciais recolhem a

informação sobre o perfil de cada cliente e respetivo mercado, e posteriormente analisam essa informação recolhida e aplicam as estratégias mais capazes de influenciar a decisão dos clientes e que deixam nas suas mentes a imagem que pretendem do Sheraton Porto Hotel & Spa.

### 3. ENQUADRAMENTO TÉCNICO E CIENTÍFICO

#### 3.1. Turismo e Indústria Hoteleira

A definição de Turismo apresenta-se como ampla e bastante variável. Existem por isso diversos conceitos que descrevem esta atividade. O Turismo é “o conjunto de atividades desenvolvidas por pessoas durante as viagens e estadas em locais situados fora do seu ambiente habitual por um período consecutivo que não ultrapasse um ano, por motivos de lazer, negócios e outros” (Organização Mundial do Turismo, 1985; in Cunha e Abrantes, 2019, p.14).

Inicialmente, era visto como uma atividade de privilégio apenas para a pequena elite, mas com o desenvolvimento da sociedade e a evolução do conceito de ócio, acabou por crescer de tal forma que hoje é um dos motores da Globalização (Costa, 2012). Para Cunha e Abrantes (2019) o Turismo é uma atividade económica, que provém do conceito de visitante, decorrentes das deslocações e permanências destes.

Segundo estes autores o conceito de Turismo surgiu pela primeira vez em 1910, com Hermann Von Schullern zu Schrattenhofen. Seguiu-se em 1942, a proposta de Walter Hunziker e Kurt Krapf que definiram o Turismo como o “conjunto das relações e fenómenos originados pela deslocação e permanência de pessoas fora do seu local habitual de residência, desde que tais deslocações e permanências não sejam utilizadas para o exercício de uma atividade principal” (Cunha e Abrantes, 2019, p.13).

Existe também quem defenda que a definição de Turismo esteja inteiramente ligada ao conceito de viagens. Contudo, as viagens englobam um conjunto de atividades que não fazem parte do Turismo (Costa, 2012). A sua designação é assim proveniente de conceitos relacionados com a deslocação de pessoas por motivos de lazer, cultura e prazer, como é o caso de hóspede e viajante.

Desta forma, o Turismo engloba a oferta e a procura turística, isto é, os serviços desenvolvidos para satisfazer as necessidades dos turistas, e as deslocações e as relações que estes criam nos lugares que visitam. Envolve também todas as atividades realizadas antes, durante e após a viagem e as facilidades criadas. Esta atividade universal que é comum a vários países, mas que está aliada a diferenças culturais, sociológicas, económicas e ambientais, torna este conceito comum a todos, difícil de descrever uma vez que é um mercado inconstante que depende de variáveis demográficas, sociais, políticas, e da evolução económica e de segurança, e da

inovação tecnológica, para que se verifique uma crescente disponibilidade para viajar (Cunha e Abrantes, 2019).

Assim, apesar de não existir um momento exato para o surgimento das palavras Turismo e Turista, foi a partir do século XVII, com as *Grandtour*, viagens educativas que os ingleses realizavam na Europa, que estes dois conceitos começaram a ganhar forma.

Posto isto, tal como o conceito de turismo foi evoluindo, a palavra Turista também traduz atualmente significados diferentes em relação ao passado. Antigamente, esta servia apenas para descrever quem viajava por prazer e com curiosidade em conhecer novos povos, culturas e tradições. Atualmente, é impossível não incluir neste conceito aqueles que se deslocam por outros motivos, sejam estes religiosos, de saúde, profissionais ou negócios.

De acordo com a Organização Mundial do Turismo (Organização Mundial do Turismo), o Turismo tem crescido significativamente, sendo um dos setores económicos no Mundo com maior aumento anual. Com isto, o seu desenvolvimento conduziu ao surgimento de novos destinos turísticos e tornou-se um fator-chave do crescimento socioeconómico.

Segundo o Relatório de Atividades de 2018 do Turismo de Portugal, os factos acima referidos confirmam-se, uma vez que o Turismo é uma atividade económica que contribui para as receitas dos países em todo o Mundo, sendo que em Portugal este setor tem vindo a evidenciar-se. (Turismo de Portugal, 2018). O Relatório de Atividades de 2017 indica também que a chegada de turistas na Europa teve um crescimento de 5% no ano anterior, atingindo um total de 608 milhões (Turismo de Portugal, 2017).

Atualmente, o volume de negócio da atividade turística ultrapassa setores como a exportação de petróleo, produtos alimentares e automóveis. A evolução do Turismo foi de tal forma notória, que se tornou numa das principais fontes de receitas de muitos países em desenvolvimento e consequentemente, resultou numa maior competitividade entre destinos turísticos. Estes indicadores, são suportados pelo facto das chegadas internacionais de turistas terem crescido cerca de 4% entre Janeiro e Março de 2019 comparado com o mesmo período do ano anterior (Organização Mundial de Turismo, 2019).

Segundo a Organização Mundial do Turismo, o contributo do turismo para a criação de emprego e de riqueza é também significativo, beneficiando outros setores, como é o caso da construção, agricultura e telecomunicações. Este contributo para o bem-estar económico depende, no entanto da qualidade e das receitas da oferta turística.

Na Europa, os países do Norte registaram, em 2015, um crescimento de 7% nas chegadas internacionais, sendo que o maior aumento foi na Islândia, seguindo-se a



Suécia e a Irlanda. Já o Reino Unido, apesar de ser um mercado mais caro para os países da zona euro, registou um aumento de 6% nas chegadas em 2015. Nesse mesmo ano, na Europa Central e Oriental, verificou-se um crescimento em relação à diminuição que se sentiu anteriormente. Nos países do Sul e Mediterrânico da Europa, verificou-se em 2015 também um crescimento. Espanha, principal destino desta sub-região e segundo maior destino da Europa, registou um recorde de 68 milhões de chegadas internacionais nesse ano. Já os outros países também reconhecidos enquanto destinos turísticos, como é o caso de Portugal, Eslovénia, Andorra e Malta também aumentaram 10%, 12%, 13% e 6% respetivamente (OMT, 2016).

Em 2017, foi registado um aumento de 84 milhões de chegadas de turistas internacionais, em relação ao ano anterior, continuando a Europa a ser o mercado preferencial, com um aumento de 8,4%. A região da Ásia e Pacífico ficou em segundo lugar com um aumento de 5,6%, seguindo-se o continente americano e africano (INE, 2018).

No ano de 2017, o saldo da balança turística portuguesa verificou um crescimento de 2%, ficando em 5º lugar entre os países da União Europeia, aproximando-se dos valores de Grécia e Áustria. Nos primeiros lugares, mantiveram-se Espanha e França, e nas últimas posições, Malta, Letónia e Lituânia (INE, 2018).

De acordo com a OMT, uma das maiores motivações mundiais que levam as pessoas a deslocar-se é o Turismo de Negócios. Anualmente, este tipo de turismo tem um impacto significativo nas atividades económicas e é resultante das viagens realizadas por motivos profissionais, como é o caso da participação em congressos, reuniões, exposições e feiras com o intuito de criar parcerias e divulgar o negócio.

O Turismo de Negócios é por isso considerado essencial para os destinos com grandes centros urbanos e Hotéis com salas de congressos, uma vez que estas viagens realizam-se fora da época alta e geram gastos superiores aos turistas (Cunha e Abrantes, 2019).

Em sintonia, o Turismo de *City Breaks* é uma das estratégias dos grandes destinos turísticos europeus, uma vez que cruza num só local e num curto espaço de tempo a venda de vários produtos turísticos a um segmento maioritariamente cultural. Este tipo de turismo permite dar espaço ao surgimento de novos nichos de mercado, servindo como forma dos turistas conhecerem os centros urbanos e visitarem locais monumentais, históricos, culturais e gastronómicos (Anjos, 2013).

Nos dias de hoje, prevê-se cada vez mais o surgimento de novos destinos turísticos capazes de responder às novas necessidades dos turistas, através da diferenciação e



inovação. Para além disso, espera-se um crescimento da preocupação dos turistas pelo meio ambiente da qual depende a sustentabilidade do turismo. Acompanhado desta preocupação pela preservação do ambiente está também o crescente interesse pelo contacto com diferentes culturas e populações mais autênticas e o surgimento de novas necessidades (Cunha e Abrantes, 2019).

De acordo com Costa e Sousa (2015), resultante dessas novas necessidades e da exigência cada vez maior dos consumidores pela qualidade dos produtos e pelo meio ambiente, a Indústria Hoteleira procura concentrar-se num segmento reduzido de alvos, com o intuito de dar resposta a essa procura.

Contudo, segundo Dorf (1990) in Costa e Sousa (2015, p. 68), nem sempre foi assim. Inicialmente, nos anos 40 a segmentação era nula, sendo que todos os clientes eram vistos como iguais, e nos anos 50, a segmentação existente era feita através da separação dos clientes habituais dos outros. Posteriormente, na década de 60 com o surgimento do estudo de mercados, a segmentação era realizada de duas formas: por motivos de deslocação e tipos de reservas, posteriormente nos anos 70 começam a surgir a subdivisão dos segmentos. Na década de 80, começa a recorrer-se aos critérios demográficos e psicográficos e nos anos 90, surge a necessidade de recorrer à microsegmentação para dar resposta aos princípios de marketing que defendem a personalização dos serviços. Atualmente, recorre-se às novas tecnologias para fazer um reconhecimento mais rigoroso das características de cada segmento, com o intuito de descobrir os potenciais desejos e necessidades dos turistas.

No entanto, é de frisar que a segmentação é distinta entre unidades hoteleiras, e dentro da mesma esta pode variar num ano ou num curto espaço de tempo. Existe por isso um conjunto de elementos de segmentação possíveis que ajudam o gestor hoteleiro a adaptar as que se adequam mais à realidade, tal como: motivação da viagem, características dos clientes, benefícios esperados, e aspetos económicos, sociais e geográficos (Costa e Sousa, 2015).

De acordo com Quintas (2006) a Indústria Hoteleira é uma das mais importantes atividades do Turismo e a que mais tem crescido nos últimos anos. O seu desenvolvimento depende da evolução das atividades turísticas, sendo por isso uma indústria bastante competitiva e sem barreiras.

Para a Indústria Hoteleira é essencial que o vasto leque de serviços que oferece aos clientes, sejam escolhidos de acordo com as necessidades do mercado-alvo. Assim, cada vez mais torna-se necessário, face ao conhecimento que os clientes têm de outros

hotéis, que a oferta de qualidade supere não só os desejos como a expectativas dos hóspedes (Costa, 2012).

Segundo Quintas (2006) para dar resposta a essas expectativas e satisfazer as necessidades dos hóspedes, o ramo hoteleiro implica uma estrutura interna bastante organizada e coordenada entre *back-office* e *front-office*. Apenas a atuação conjunta da totalidade de funções num hotel é que conseguem ultrapassar barreiras e servir os desejos dos clientes (Costa, 2012).

A Indústria Hoteleira é por isso um setor bastante complexo, cujas estratégias delineadas pelo *back-office* só terão impacto se forem aplicadas corretamente pelas áreas operacionais. Enquanto a área administrativa tem a função de fixar os objetivos, controlar e gerir as atividades, e promover os produtos, os departamentos operacionais são responsáveis realizar de forma eficaz os serviços necessários ao bom funcionamento do Hotel. É assim imprescindível a comunicação interna e a atuação coordenada e simultânea de todos os departamentos (Quintas, 2006).

### **3.2. Marketing Turístico**

As condições e especificidades da atividade turística, conduziram à existência de um Marketing aplicado ao Turismo. Designado como Marketing Turístico, e um dos ramos do Marketing de Serviços, este tem em consideração a “importância da escolha e canais de distribuição, a ótica da procura-oferta, e o papel dos operadores turísticos na criação e duração de modas turísticas e o evidente impacto no desenvolvimento das novas tecnologias da indústria turística” (Costa e Sousa, 2015, p. 19).

De acordo com Kotler *et al* (2011) o conceito do Marketing dos serviços turísticos deriva do facto destes serem essencialmente intangíveis. Esta tipologia de Marketing está diretamente ligada às vendas e por isso tem bastante visibilidade.

Neste sentido, o Marketing tem que ser analisado e aplicado “à luz da globalidade das expectativas que induz, suscita ou potencia bem como em função das consequências daquelas emoções e utopias nas relações de hospitalidade complexas de que comunidade hoteleira é uma das protagonistas” (Carvalho, 2019, p. 25).

Este surgimento do Marketing Turístico, também resulta da importância em garantir ao turista que este irá usufruir futuramente do serviço que adquiriu, da facilidade com que o produto inicial pode ser modificado, da dependência que o Turismo tem das condições

climáticas, políticas, económicas e sociais, e da interligação de serviços que fazem os Turismo funcionar (Costa e Sousa, 2015).

Posto isto, o Departamento de Marketing e Vendas de um Hotel tem a responsabilidade de o promover e oferecer aos clientes visitas guiadas ao restaurante, lojas e bar do Hotel. Desta forma, o Marketing e Publicidade tornam-se importantes instrumentos de comunicação na Hotelaria (Kotler *et al.*, 2011).

O Marketing Turístico adota assim vários pressupostos essenciais, como é exemplo a pesquisa de mercado sobre o que os turistas desejam, o desenvolvimento de serviços turísticos adequados, a publicidade junto dos turistas e as imagens turísticas emitidas que condicionam as imagens percecionadas pelos turistas (Carvalho, 2019).

Com origem nesta especificação do Marketing, está o Marketing Hoteleiro que surge de fatores como a intangibilidade e simultaneidade, segundo Costa e Sousa (2015). É por isso importante realçar e destacar nos serviços hoteleiros a decoração e outros aspetos tangíveis, como produtos de acolhimento, e a comunicação, uma vez que o serviço só é produzido quando é consumido pelo cliente.

Sendo a Indústria Turística uma das mais importantes atividades económicas a nível Mundial torna-se essencial um Marketing aplicado este setor. Para além disso, a grande competitividade existente nas grandes cadeias hoteleiras faz com que seja imprescindível o recurso a intensivos instrumentos de marketing para conseguir conquistar novas marcas (Kotler *et al.*, 2011).

Face a este facto de o mercado turístico ser um mercado global, torna-se importante a existência de um Marketing Turístico para dar resposta à competitividade crescente e à necessidade de criar novos destinos e produtos turísticos (Costa e Sousa, 2015).

Posto isto, torna-se também necessário de acordo com Costa e Sousa (2015) a importância de um planeamento de Marketing para o futuro das empresas e da indústria hoteleira. Este planeamento surge da necessidade de antecipar e prever as atitudes da concorrência e saber dar resposta à mudança de necessidades dos turistas. Para além disso, é imprescindível para evitar desvios e adaptarem-se às mudanças constantes do mercado turístico.

Assim, a elaboração de um plano de marketing na hotelaria parte inicialmente da definição de quem deve planear, quando e como o deve fazer. Partindo deste princípio, deve incluir uma análise da concorrência, dos clientes e da própria empresa, e os objetivos a realizar com as estratégias de marketing definidas (Costa e Sousa, 2015).

### 3.3. Departamento Comercial e Marketing na Hotelaria

Ao analisar o setor da Hotelaria e Turismo em Portugal, podemos verificar uma profunda evolução, chegando nos dias de hoje a assumir-se como motor de desenvolvimento da economia.

Em Portugal, é efetivamente notório o crescimento significativo da indústria hoteleira, acompanhando a dimensão e expansão que o Turismo assume atualmente, afirmando-se como um dos principais setores na criação de postos de trabalho (Costa e Sousa, 2015).

Não podemos ignorar o contributo e importância do Marketing e da Comunicação na Hotelaria, uma vez que, segundo Kotler (2009), o Marketing tem um enorme impacto no crescimento de lucros de uma empresa e cabe ao departamento em questão identificar e potenciar as oportunidades de mercado, e consequentemente elaborar as estratégias. O Marketing é entendido como “o conjunto de atividades que objetivam a análise, o planeamento, a implementação e o controle de programas destinados a obter e a servir a procura de produtos e serviços, de forma adequada, atendendo aos desejos e necessidades dos consumidores e/ou utilizadores, com qualidade e lucro para a empresa” (Ferreira *et al.*, 2015, p. 19).

Dada a complexidade da área e seu desenvolvimento, surgiu a necessidade de criação e aplicação de um Marketing Turístico direcionado para as características específicas de um serviço hoteleiro: o Marketing Hoteleiro. Este tornou-se fundamental para entender a influência que exerce sobre os outros departamentos, uma vez que as operações comerciais antes, durante e após a estada do cliente assentam também nas ações de marketing implementadas.

Igualmente se apresenta de extrema importância a análise do mercado turístico, dado que é esta que permite ao gestor hoteleiro obter um conjunto de informações essenciais para uma boa gestão (Costa e Sousa, 2015), bem como a definição e identificação de estratégias de Comunicação e Marketing adequadas aos objetivos da entidade, nomeadamente, garantir a fidelização e satisfação dos clientes (Kotler 2009). Esta satisfação é entendida como a manifestação de agrado do cliente em resultado do desempenho do produto face às suas expectativas, sendo o cliente visto como um dos ativos mais importantes numa empresa (Brochado-Oliveira *et al.*, 2013).

Desta forma, torna-se evidente que a especialização do Marketing numa área específica das empresas de serviços, seja essencial para conhecer as expectativas do cliente e as suas perceções (Brochado-Oliveira *et al.*, 2013).

Simultaneamente, a existência de um Departamento Comercial adaptado à Hotelaria também assume uma grande importância neste ramo de atividade, na medida em que demonstra ser essencial para a obtenção dos resultados económicos definidos e para manter a competitividade no sector (Costa e Sousa, 2015).

Segundo Costa (2012), uma vez que a indústria hoteleira tem verificado um crescimento significativo, tornando-se bastante exigente, é notória a necessidade de existir a delegação de funções comerciais em hotéis de pequena e grande dimensão.

Deste modo, à luz desta realidade, o Departamento Comercial num Hotel tem como responsabilidade prestar serviços que satisfaçam as necessidades dos hóspedes, sendo que para tal é imprescindível analisar o histórico e perfil de clientes para que se possa desenvolver campanhas adequadas ao público-alvo. Assim, é importante considerar que a função deste departamento passa por atuar junto do mercado, intermediários e clientes finais (Abranja *et al.*, 2019).

Por conseguinte, o papel do Departamento Comercial no âmbito da Gestão Hoteleira consiste em reunir material para promover e divulgar o hotel, realizar estudos de mercado, observar a prospeção do mercado, em busca de novos negócios, fazer contactos sistemáticos, quer com os clientes existentes, quer com os clientes potenciais e transformar os dados gerados pelos programas informáticos e pela força de vendas em informação útil (Costa, 2012).

Desta forma, cabe também a este departamento garantir o estabelecimento de relações de proximidade com os clientes, analisando o grau de satisfação em relação ao serviço que foi prestado e procurando informação sobre a forma como o mercado está a evoluir comparativamente com a unidade hoteleira (Costa, 2012). É ainda evidente mencionar a crescente importância da presença de um Departamento Comercial num Hotel, visto que permite regulamentar as atividades de prestação de serviços e coordenar as políticas operacionais do hotel.

De acordo com Abranja *et al.* (2019), existe uma distinção e complementaridade entre os Departamentos de Marketing e Comercial na indústria hoteleira. O primeiro, envolve conhecer a oferta, as tendências, o mercado e a concorrência, de modo a saber o que se deve fazer no futuro para atingir os objetivos estabelecidos, e o segundo implica definir políticas de preços a aplicar e coordenar as estratégias definidas pelo gabinete de marketing de modo a garantir a fidelização dos clientes. Deste modo, torna-se assim evidente a implementação de ações de marketing e de estratégias comerciais, bem como a análise do impacto destas duas áreas no sucesso da Gestão Hoteleira

Dada a especificidade deste campo, o princípio do trabalho comercial no âmbito da hotelaria passa pela análise que cada segmento-alvo vai desencadear nas vendas, pela definição dos clientes e sua localização geográfica, e acessibilidade aos mesmos.

Este trabalho deve assim ir de encontro às necessidades dos clientes e ao plano de marketing desenvolvido, sendo dependente do trabalho e ações exercidas pela força de vendas, da comunicação existente com os clientes e da qualidade do serviço prestado.

Posto isto, o principal objetivo na hotelaria é superar as expectativas dos clientes e garantir a sua fidelização de forma a se tornarem defensores da unidade hoteleira. É por isso que a comunicação é considerada um pilar essencial para estabelecer relações com os hóspedes, de forma a que se sintam acolhidos e com o desejo de repetir a estadia e a experiência proporcionada (Costa e Sousa, 2015).

Com o objetivo de superar essas expectativas, de acordo com Costa e Sousa (2015), está qualidade que a indústria hoteleira disponibiliza aos turistas e a sua capacidade constante de inovar. Com isto, o trabalho comercial no setor hoteleiro é uma função de todos os departamentos e que depende da relação entre eles.

Segundo Cunha e Abrantes (2019), o trabalho na hotelaria deve ser realizado em equipa e a comunicação entre departamentos é imprescindível, pois todos têm as suas funções vitais, desde o trabalho da receção em fazer o *check-in* e *check-out* e recolha das bagagens, à limpeza de quartos, manutenção do hotel e o fornecimento de comidas e bebidas, bem como o trabalho que disponibiliza aos clientes diversos serviços.

Todo este trabalho é primordial que comece antes da chegada do cliente. A relação entre departamentos deve existir de forma antecipada e é função do departamento comercial definir os potenciais clientes de modo a implementar ações de marketing que conduzam à fidelização e ao passa-palavra. Para tal, é indispensável estabelecer relações duradouras com os clientes habituais, selecionar os canais de comunicação dos quais se pode extrair maior potencial, e criar inovação constante para atrair clientes potenciais (Costa e Sousa, 2015).

## 4. METODOLOGIA, ATIVIDADES DESENVOLVIDAS E CONTRIBUTOS PARA A ORGANIZAÇÃO

### 4.1. Metodologia - Abordagem Qualitativa

A investigação qualitativa procura compreender os problemas e analisar os comportamentos, atitudes e valores, sem se preocupar com o tamanho da amostra e a generalização dos resultados (Sousa e Baptista, 2014).

Tendo em consideração que o principal objetivo é o Estudo das Estratégias do Departamento Comercial e Marketing do Sheraton Porto Hotel & Spa, considera-se fundamental analisar as suas principais operações, de forma a identificar as ações com maior relevância para a fidelização e satisfação dos clientes, assim como o contributo principal do Departamento Comercial do hotel para estes fins. Para tal, de forma a que o objetivo inicialmente estabelecido seja conseguido, são definidos um conjunto de objetivos específicos relacionados com o tema do trabalho. Considera-se relevante compreender a importância do Marketing na Hotelaria, identificar o papel do Departamento Comercial, analisar como se mede as expectativas e satisfação dos clientes e as principais ações comerciais. Torna-se por isso primordial escolher as metodologias de investigação e os instrumentos que permitam a recolha de dados mais adequada para garantir a fiabilidade dos resultados.

O Estudo de Caso visa examinar, de forma detalhada, um caso ou um pequeno número de casos, no seu contexto natural, recorrendo a todas as metodologias que se revelem adequadas para compreender o caso na sua totalidade e unicidade. É por isso a estratégia de investigação mais correta para obter informações sobre os acontecimentos atuais sobre os quais o investigador tem pouco controlo (Coutinho, 2013). Segundo Sousa e Baptista (2014), refere-se à exploração de um fenómeno único e limitado no tempo sobre uma entidade bem definida.

Uma vez que é necessário verificar a importância na satisfação e fidelização dos clientes, e analisar o Departamento Comercial e de Marketing do Sheraton Porto Hotel & Spa, a metodologia que se pretende utilizar no Estudo de Caso, e relacionará a componente teórica do trabalho com a parte prática, é essencialmente a abordagem qualitativa. Esta adota vários métodos de investigação para o estudo de um fenómeno situado no local em que ocorre, baseando-se no método indutivo e, por isso, o objeto de estudo são as intenções ou situações (Chizzotti, 2003). Deste modo, o Estudo de Caso será assente em entrevistas exploratórias.



#### 4.1.1. Entrevista Exploratória

A entrevista é um instrumento que permite recolher dados sobre as opiniões, atitudes, motivações, sentimentos e experiências mediante a intenção do entrevistador, dando por isso liberdade e flexibilidade a este durante o seu discurso. Deste modo, a escolha dos entrevistados é uma decisão do investigador, não obedecendo a critérios de amostragem específicos. Assim, não sendo possível definir um número exato de entrevistas para atingir os alcançar os resultados, estas dependerão do perfil procurado e da quantidade de informação nova que é transmitida ao investigador (Haro *et al.*, 2016).

As entrevistas exploratórias são metodologias de pesquisas que dão suporte à construção dos conceitos e hipóteses iniciais e que permitem tornar as questões mais claras e compreender um tema ou problema de investigação pouco estudado (Révillion, 2015).

A população em estudo, no caso das entrevistas exploratórias, seriam a responsável de Departamento e colaboradores. Neste contexto, é selecionado como amostra seis colaboradoras e a Diretora do Departamento Comercial e de Marketing, de forma a recolher informações sobre as estratégias utilizadas. O número de participantes será definido tendo em conta o tempo e recursos disponíveis, e o tipo de questões a serem colocadas. É de mencionar que apenas não foi realizada entrevista a uma das colaboradoras do Departamento de S&M uma vez que se encontrava ausente. Posto isto, trata-se de uma amostra reduzida, não-probabilística criterial, uma vez que é adaptada ao estudo e a escolha dos sujeitos é feita de acordo com critério (Coutinho, 2013). Assim, o tipo de amostra desta entrevista exploratória poderá ser homogénea uma vez que envolve apenas os colaboradores de uma entidade, e heterogénea em relação às variáveis género e idade (Quivy e Campenhoudt, 2017). No que se refere ao instrumento, este será de elaboração própria, baseado em abordagens teóricas com interesse para o estudo e assente num formato de tipo semiestruturado e aberto, visto que os tópicos de perguntas estabelecidas são definidos de acordo com os objetivos previamente definidos para a investigação e dependem da forma como a entrevista decorre (Quivy e Campenhoudt, 2017), de modo a que as alterações feitas no guião possam ser ajustadas ao feedback dos entrevistados.

Desta forma, para melhor compreensão das tabelas expostas na subsecção “Análise de resultados e Conclusões” do presente trabalho, os entrevistados codificados nº1, 2 e 7 correspondem a colaboradoras da área de Grupos & Eventos e as amostras nº3,4, e 6



às colaboradoras da área de Vendas. Já o entrevistado codificado é referente à Diretora Comercial.

#### 4.1.2. Guião de Entrevista Exploratória

A Entrevista Exploratória é realizada no âmbito do Estudo de Caso inserido no relatório de estágio do Mestrado em Direção Comercial e Marketing, do Instituto Superior de Administração e Gestão, e tem como intuito averiguar junto das colaboradoras do Departamento o impacto das Estratégias Comerciais e de Marketing do Sheraton Porto Hotel & Spa.

Este guião (Apêndice II) tem como objetivo assegurar que todas as entrevistas obtenham o mesmo tipo de informação, sendo que todas elas serão realizadas com autorização, garantindo o anonimato dos participantes.

Através da análise dos dados obtidos com a realização das entrevistas, pretende-se responder a algumas perguntas que estão enquadradas em três categorias distintas, mas complementares. Importa mencionar que todas as entrevistas, que se encontram no Apêndice III deste trabalho, serão realizadas com o consentimento de todos os seus participantes, mais especificamente a seis colaboradoras do Departamento Comercial e a Diretora da área de vendas e de grupos & eventos.

O primeiro grupo de questões é referente à estrutura organizacional do Sheraton Porto Hotel & Spa. Com as primeiras quatro questões pretende-se realizar uma reflexão sobre a forma como está organizado o Hotel e seus respetivos Departamentos e, em simultâneo, perceber quais os Departamentos mais relevantes e se o modo de funcionamento é semelhante entre os distintos Hotéis da mesma cadeia.

Após este primeiro enquadramento geral de questões, a segunda categoria é direcionada ao Departamento Comercial. As perguntas mencionadas neste grupo pretendem mais especificamente perceber o papel e aspetos relevantes deste Departamento, assim como as suas estratégias utilizadas. Estas questões têm um contributo essencial para este Estudo de Caso uma vez que com elas pode-se concluir o resultado que este tem nos restantes Departamentos e no Hotel, e de que forma este impacto é analisado e as alterações que surgiram ao longo do tempo.

O último tema é direcionado para o Marketing, e as perguntas englobadas neste grupo têm como objetivo entender a importância deste e das suas estratégias. Em simultâneo,

o seu intuito é saber de que forma é analisada e realizada a satisfação e fidelização de clientes com o Marketing e se existem melhorias a serem feitas.

Deste modo, as questões mencionadas no guião partem do geral para o particular, sendo que as primeiras perguntas são essenciais para criar proximidade com o entrevistado, e consequentemente obter mais informação. Posteriormente, as questões que se encontram na segunda e terceira categoria pretendem saber mais sobre a área de estudo e por isso a forma como são colocadas devem ser realizadas de modo claro e direto para que as respostas sejam simples e analisadas mais facilmente.

#### 4.1.3. Análise de resultados e Conclusões

A análise realizada a cada categoria de questões é adequada aos objetivos propostos e fundamentada através das respostas dadas pelas entrevistadas. Deste modo, nas tabelas seguintes encontram-se mencionadas de um modo resumido as respostas-chave de cada entrevistado codificado a cada uma das questões colocadas. Os resultados são assim de interpretados de acordo com a forma como os objetivos anteriormente definidos foram estabelecidos, neste caso analisando cada grupo de questões individualmente.

Tabela 3 - Resultados Questão Nº1

Q1: Como vê a estrutura da organização entre Departamentos?

Entrevistado Codificado	Resposta
1	“(…) considero fundamental a existência de vários Departamentos (…) é essencial que cada Departamento tenha a sua função e que todos se complementem uns aos outros.”
2	“(…) é essencial que cada Departamento tenha a sua função e que todos se complementem uns aos outros.”
3	“(…) faz sentido na estrutura do Hotel serem necessários tantos Departamentos (…) é essencial a existência de uma boa comunicação entre as pessoas e Departamentos.”
4	“(…) considero que é adequada às características de localização e à estrutura que o Sheraton tem.”

5	“Acho que está muito bem organizada, tendo uma Diretora-Geral, a Dra. Joana Almeida, que tem que ser muito firme nas suas decisões.”
6	“Sim, concordo. Acho que está bem dividida e é uma estrutura que permite que todos trabalhem paralelamente.”
7	“Esta área requer uma coordenação entre Departamentos muito intensa, exige uma comunicação muito clara, para que os objetivos sejam cumpridos.”

Fonte: Elaboração Própria.

Tabela 4 - Resultados Questão Nº 2

Q2: Que funções exerce no Departamento Comercial?

Entrevistado Codificado	Resposta
1	“A minha função no departamento tem como nome Group Housing Manager, Groups and Events. Além disso, estou responsável pela organização de eventos corporate.”
2	“(…) sou <i>Groups &amp; Events Coordinator</i> .”
3	“A função de Vendas está assim ligada ao facto de criar um primeiro contacto com cliente, estabelecer parcerias e mantê-las, através da criação de relação com o cliente.”
4	“(…)faço prospeção, acompanhamento das contas que já existem e procuramos garantir a fidelização através da negociação.”
5	“Sou Diretora Comercial.”
6	“A minha função é de vendas e também assistente e responsável de <i>creative meetings</i> .”
7	“Supervisora do Departamento de Grupos.”

Fonte: Elaboração Própria.

Tabela 5 - Resultados Questão Nº 3

Q3: Na sua opinião quais os departamentos que têm um maior impacto no desenvolvimento no hotel?

Entrevistado Codificado	Resposta
1	"(...) na minha opinião, o departamento que tem maior impacto é o Departamento Comercial, seguindo-se o Departamento de Revenue que avalia a concorrência, venda de quartos e definição de preços. Mas o trabalho destes, não seria possível sem o trabalho de todos os departamentos operacionais."
2	"(...) os principais são <i>Food &amp; Beverage</i> , <i>Revenue</i> e Comercial uma vez que estão interligados."
3	"Considero que o <i>front-office</i> é fundamental (...) em simultâneo, considero que o Departamento de Vendas é essencial (...) e o Departamento de <i>Housekeeping</i> também é imprescindível."
4	"(...) todos são importantes, uma vez que todos têm impacto direto ou indireto no Hotel."
5	"Acho que são todos. Não existe nenhum que pudéssemos dispensar, senão até o deixávamos de o ter."
6	"A nível de revenue considero que a parte de grupos & eventos é bastante importante pois representa cerca de 40%."
7	"Todos os Departamentos são fundamentais para o excelente desempenho do Hotel. Claro que a base é a venda (...), mas se o serviço, o atendimento, a qualidade e o desempenho não existirem na organização, o trabalho de vendas não tem qualquer resultado."

Fonte: Elaboração Própria.

Tabela 6 - Resultados Questão Nº 4

Q4: A estrutura organizacional é idêntica nos hotéis desta cadeia hoteleira?

Entrevistado Codificado	Resposta
1	"A cadeia Marriott possui muitas marcas (...) em ambos os casos, a estrutura organizacional, padrões de qualidade de serviço, entre muitos outros deverão ser semelhantes."
2	"(...) a estrutura organizacional não é igual em todos os Hotéis desta Cadeia."
3	"(...) considero que a estrutura é idêntica, pois todos os Departamentos principais existem."
4	"Não conheço aprofundadamente a estrutura organizacional dos outros Hotéis mas considero que as diferenças existentes são mínimas e adaptadas a cada local."
5	"A base sim, mas há Departamentos que funcionam de forma diferente."

6	“Sei que há Hotéis da cadeia cujo Departamento Comercial não funciona da mesma forma que o nosso. (...) No entanto, têm a mesma base, e a mesma estrutura.”
7	“Do que tenho conhecimento sim, são semelhantes entre eles.”

Fonte: Elaboração Própria.

No que se refere à análise do primeiro tema, referente à estrutura organizacional, conclui-se que existe concordância relativamente à forma como o Sheraton Porto está estruturado, sendo que a existência de vários departamentos é vista com normalidade e até é considerada imprescindível ao bom funcionamento do Hotel, realçando que a comunicação interna deva ser clara. Além disso, verifica-se que as funções desempenhadas no Departamento Comercial são distintas e diversas, mas complementares entre si, sendo notória a divisão do mesmo em duas áreas. É possível também concluir que relativamente à questão 3, houve uma discrepância nas respostas, uma vez que umas entrevistadas dão maior relevância ao *front-office* e outras ao *back-office*, o que demonstra que todas as áreas são fundamentais para o Hotel e que todas elas estão interligadas ao Departamento Comercial. Já no que se refere à última questão deste grupo é possível verificar que a maioria dos entrevistados concordam que apesar de a Marriott ter várias marcas e de cada Hotel ter as suas particularidades, a estrutura organizacional é semelhante e que as diferenças existentes são mínimas, sendo adaptadas à realidade de cada país e mercado. Com isto pode-se concluir que as colaboradoras deste Departamento estão no geral satisfeitas com a forma como o Sheraton Porto está organizado, sendo notório que este se guia pelas diretrizes delineadas pela Marriott International. É também possível verificar que um Hotel funciona como um todo, sendo difícil de determinar um Departamento com maior impacto final uma vez que estão todos ligados entre si.

É de mencionar que após serem realizadas as entrevistas, surgiram mudanças a longo-prazo na estrutura organizacional do Departamento de S&M resultantes da saída de colaboradores e que conduziram a uma reformulação da forma como as tarefas estão distribuídas. Exemplo disso, é o facto de a responsável pelos eventos sociais do Hotel passar a ser também responsável pelos eventos na Casa de Montevideu, que até então era uma função da área de Vendas. Além disso, surgiu a necessidade de criar novas funções e alterar o modo como as colaboradoras de vendas estavam distribuídas por mercados. Desta forma, cada colaboradora de vendas irá passar a atuar em conjunto com uma colaboradora de grupos, de acordo com o mercado que lhes for atribuído. Assim, pode-se constatar que quer o Hotel, quer o Departamento têm a capacidade de

reformular a sua estrutura organizacional de acordo com as mudanças internas que são sentidas, e com as alterações que vão surgindo no mercado, sem com isso afetar o funcionamento do todo.

Tabela 7 - Resultados Questão Nº 5

Q5: Quais os aspetos mais relevantes na existência do Departamento Comercial?

Entrevistado Codificado	Resposta
1	"(...) o Departamento Comercial deve ter sempre presente a capacidade de liderança e resolução de problemas."
2	"(...) é fundamental aqui o apoio que temos da Diretora Comercial, o bom ambiente de trabalho, e até o trabalho em equipa."
3	"(...) o saber comunicar em público, saber estar e quando estar. Além disso, é essencial trabalhar em equipa e esta ser coesa."
4	"uma equipa unida e polivalente, que trabalhe para os mesmos objetivos (...) e motivada."
5	"É o espírito de equipa que temos, a organização e a forma como está estruturada, e a inter-ajuda."
6	"A organização, o espírito de equipa, manter a relação com o cliente e dar-lhe sempre uma resposta seja ela positiva ou negativa."
7	"A parte da ligação com o cliente, contacto constante com este, e a fidelização para que volte sempre."

Fonte: Elaboração Própria.

Tabela 8 - Resultados Questão Nº 6

Q6: Qual o papel do Departamento Comercial para o bom funcionamento dos restantes Departamentos?

Entrevistado Codificado	Resposta
1	"Basta não transmitir-mos alguma informação, que todo o trabalho dos outros departamentos é afetado."
2	"Tem um papel fundamental porque sem este Departamento perdíamos aproximadamente metade dos clientes habituais (...) além disso, nós tomamos muitas decisões que condicionam o resto da operação."
3	"(...) todos os Departamentos dependem do nosso contacto, sendo essencial a forma como comunicamos."
4	"(...) o papel que o Departamento Comercial exerce face aos restantes é o mesmo que estes exercem sobre este Departamento."

5	“A nível de organização o Departamento de Grupos tem bastante importância pois se as informações não forem bem dadas ninguém se organiza. Temos que transmitir aos restantes Departamentos todos os detalhes e promonores.”
6	“Eu considero que tem um papel importante e impacto na grande maioria dos Departamentos deste Hotel.”
7	“A principal função é coordenar e informar os diferentes departamentos de forma constante e clara. E ter a informação atualizada nos sistemas.”

Fonte: Elaboração Própria.

Tabela 9 - Resultados Questão Nº 7

Q7: De que forma as operações do Departamento Comercial condicionam o futuro do Hotel?

Entrevistado Codificado	Resposta
1	“A parte de vendas deste departamento, tem um papel fundamental na aquisição de clientes nomeadamente para grupos, e através deste trabalho conjunto é feita grande parte da faturação do hotel.”
2	“(…) uma vez que o funcionamento é em cadeia, se o início do processo, aqui no Departamento Comercial não funcionar, então os restantes serão condicionados.”
3	“Todas as operações que realizamos são fundamentais para o futuro do Hotel, pois a maioria dos clientes fidelizados pertencem à carteira de clientes deste Departamento.”
4	“Uma decisão má tomada neste Departamento afeta o futuro de todo o Hotel.”
5	“O Departamento Comercial tem toda a importância pois se nós não vendermos, mais ninguém posteriormente irá vender.”
6	“(…) este Departamento tem um contributo significativo a nível de alojamento, refeições e locais de consumo como o bar, e por isso todo o Hotel está dependente do nosso trabalho.”
7	“Não existindo venda não há negócio. Não havendo fidelização, empenho, dedicação, divulgação, promoção não há sobrevivência do Hotel.”

Fonte: Elaboração Própria.

Tabela 10 - Resultados Questão Nº 8

Q8: Houve alterações no Departamento Comercial nos últimos anos?

Entrevistado Codificado	Resposta
1	"(...) através da introdução dos novos sistemas para gestão de alojamento houve a contratação de mais uma pessoa (eu) para o departamento de grupos e consequente nova distribuição de funções."
2	"(...) as únicas alterações que houve na estrutura foram referentes apenas à entrada e saída de colaboradores."
3	"Houve algumas alterações no sistema operativo que conduziram a mudanças e à entrada de novos colaboradores para a equipa."
4	"Senti que houveram algumas mudanças, uma vez que mudamos de Sistema e de Starwood para Marriott."
5	"A única alteração maior que houve foi a contratação de mais uma colaboradora".
6	"No geral, não houve alterações. A estrutura tem-se mantido igual há mais de 2 anos."
7	"Sim."

Fonte: Elaboração Própria.

Tabela 11 - Resultados Questão Nº 9

Q9: Como é analisado o impacto do Departamento Comercial?

Entrevistado Codificado	Resposta
1	"Para a análise do impacto do departamento na faturação do hotel, todos os meses ou a cada 3 meses é efetuada uma reunião para perceber (...) qual o seu valor em termos monetários."
2	"Nós nem sempre temos feedback (...) é muito mais difícil saber quando o <i>feedback</i> é positivo e por isso realizamos o Guestvoice semanalmente."
3	"(...) o impacto do Departamento Comercial não é apenas a curto prazo, mas sobretudo a médio-longo prazo uma vez que as relações que são criadas apenas se refletem algum tempo depois e não de imediato."
4	"O impacto é medido a médio-longo prazo, mas na área de vendas este é feito através da prospeção e dos pedidos que recebemos dos mesmos clientes."
5	"A nível de vendas, se nós não vendermos acabamos por prejudicar todo o Hotel. As receitas a nível de vendas, não de custos, são uma forma de medir esse impacto."



6	“Nós temos muito cuidado em analisar os resultados semanais e diários que temos propostos para o final do mês a nível de <i>budget</i> e <i>forecast</i> . Além disso, temos sempre cuidado em realizar <i>follow-ups</i> que nos ajudam a perceber o impacto.”
7	“São efectuadas análises aos resultados. São estipulados objetivos e orçamentos anuais.”

Fonte: Elaboração Própria.

Relativamente à análise do segundo grupo de questões, pode-se concluir que os entrevistados consideram fundamental o trabalho em equipa, a coesão e união, e a capacidade de resolver problemas e saber estar no Departamento Comercial. Para além disso, todas as entrevistadas consideram que este departamento tem bastante impacto para o funcionamento dos restantes, dado que a maioria das ações tomadas afeta o restante Hotel e grande parte dos clientes habituais pertencem à carteira de clientes do Departamento S&M. Conclui-se também que as alterações sentidas no Departamento Comercial nos últimos anos resultam da mudança de Starwood para Marriott e da introdução de novos sistemas operativos que consequentemente exigiram a contratação de mais funcionários e a redistribuição de funções. Já em relação ao modo como é analisado o impacto do Departamento Comercial, a maioria das entrevistadas afirma que este é realizado a médio-longo prazo, sendo difícil de receber *feedback* imediato. No entanto, este é feito através de reuniões para analisar a faturação, do *Guestvoice* e dos pedidos que recebem dos mesmos clientes. Desta forma, pode-se constatar que procuram com a maior brevidade possível arranjar soluções para as mudanças que são verificadas, e encontrar formas de estudar o mercado e compreender a satisfação dos clientes.

Tabela 12 - Resultados Questão Nº 10

Q10: Considera que a importância do Marketing na Gestão Hoteleira tem vindo a crescer?

Entrevistado Codificado	Resposta
1	“O Marketing tem hoje, mais do que nunca, importância para a Gestão Hoteleira essencialmente devido à abertura de tantos hotéis, ao aparecimento de novas marcas e de novos serviços.”
2	“Sim, sem dúvida, Utilizamos ferramentas de Marketing em todas as vendas.”

3	“Considero que o Marketing, quer na Hotelaria, quer nas outras áreas é sem dúvida fundamental. (...) O Marketing é cada vez mais imprescindível para o Hotel, sobretudo agora que a concorrência é cada vez maior.”
4	“Sim, considero que o Marketing tem vindo a crescer e a ganhar importância em todas as áreas. o Marketing tem evoluído em termos de estratégias na Hotelaria, desde as estratégias de Marketing de Guerrilha ao Marketing Digital.”
5	“Sim, sem dúvida e cada vez mais.”
6	“Considero que sim até porque cada vez mais os clientes são mais exigentes, têm mais conhecimentos e a concorrência tem vindo a crescer, e por isso o Marketing tem um papel fundamental.”
7	“Sim.”

Fonte: Elaboração Própria.

Tabela 13 - Resultados Questão Nº 11

Q11: Considera que o Marketing tem impacto na fidelização dos clientes e sua satisfação?

Entrevistado Codificado	Resposta
1	“O Marketing tem muito impacto na fidelização de clientes visto que cria a necessidade no futuro cliente e promove a entidade.”
2	“Sim, e acho que a nova empresa de Marketing tem ajudado a nível de imagem, atraindo mais clientes.”
3	“O Marketing é uma ferramenta imprescindível para fidelização e satisfação do cliente, e considero que é a melhor estratégia uma vez que abrange várias áreas.”
4	“Hoje em dia a oferta é cada vez maior, os clientes são mais exigentes e os mercados mudam constantemente e por isso torna-se fundamental adotar estratégias de Marketing bem delinheadas.”
5	“Sim, as ações de marketing que aplicamos são com o intuito de fidelizar e satisfazer os clientes.”
6	“Sim, sem dúvida. Sendo que hoje em dia com a presença das redes sociais é mais fácil de o fazer.”
7	“Sim.”

Fonte: Elaboração Própria.

Tabela 14 - Resultados Questão Nº 12

Q12: Seriam diferentes os resultados caso existisse no Hotel um gabinete de marketing em específico?

Entrevistado Codificado	Resposta
1	“Não se justifica que tenha mais elementos visto que o grosso do trabalho de marketing é feito pela sede da cadeia que promove a marca Sheraton.”
2	“No caso deste Hotel não, porque há muita coisa que é pré-estabelecida pela cadeia.”
3	“como estamos dependentes das decisões da cadeia, não faz sentido ter um Departamento de Marketing específico.”
4	“Neste caso, não considero que fossem diferentes os resultados porque como pertencemos a uma cadeia o Marketing tem que ser muito direcionado.”
5	“Nós aqui dependemos da Marriott e também trabalhamos com uma empresa de comunicação que nos ajuda. Claro que é sempre pouco, mas agora com essa ajuda penso não seria necessário.”
6	“Não considero que haja lacunas no trabalho realizado, mas é sempre uma mais-valia ter um departamento maior.”
7	“O que existe atualmente serve para divulgar os serviços do Hotel.”

Fonte: Elaboração Própria.

Tabela 15 - Resultados Questão Nº 13

Q13: Quais as estratégias de Marketing mais utilizadas no Hotel?

Entrevistado Codificado	Resposta
1	“A realização de follow-ups às empresas, a entrega de presentes personalizados a cada cliente e o convite para conhecerem o Hotel são algumas formas de Marketing que permitem que os clientes não nos esqueçam.”
2	“(…) as ações relacionadas com a entrega de presentes de Natal e Aniversário às empresas, a homenagem no Dia da Mulher e os <i>follow-ups</i> a clientes são algumas das estratégias essenciais.”
3	“realizamos diversos eventos ao longo do ano, como é o caso do Dia da Mulher, das ações de Natal e do contacto porta-a-porta com as empresas parceiras, que acabam por ser ótimas estratégias.”

4	“O Departamento Comercial realiza ao longo do ano várias ações que permitem ter um contacto constante com o cliente e perceber as suas necessidades e expectativas.”
5	“As estratégias de marketing acabam por ser estratégias de vendas. Exemplo disso, são as ações com clientes que realizamos ao longo de todo o ano e que têm funcionado muito bem e que permitem manter os clientes.”
6	“A nível de Marketing interno estamos focados em Redes Sociais e no Marketing Digital, mas também temos estratégias de Marketing gerais como é o caso do Marriott Bonvoy.”
7	“Essencialmente parcerias e criação de banners informativos.”

Fonte: Elaboração Própria.

Tabela 16 - Resultados Questão Nº 14

Q14: De que forma é analisada a satisfação e fidelização dos clientes?

Entrevistado Codificado	Resposta
1	“Semanalmente é realizado o <i>Guest Voice</i> pelas colaboradoras deste departamento, (...) e posteriormente, a Marriott contacta o cliente de cada grupo para perceber a sua satisfação. Além disso, também é possível perceber se o cliente está satisfeito, ao verificar se ele já realizou eventos ou ficou hospedado no Hotel mais do que uma vez.”
2	“(…) quando vemos que o cliente organiza o mesmo evento aqui no Hotel todos os anos, percebemos que já está fidelizado.”
3	“Para mim a melhor prova de fidelização é o facto do cliente voltar várias vezes e ainda termos os mesmos clientes desde abertura do Hotel.”
4	“(…) pelos resultados e pela quantidade de pedidos que recebemos. Nesta área só vemos os resultados a médio-longo prazo, mas o facto de termos empresas a constantemente procurar-nos é sinónimo de fidelização e satisfação.”
5	“Acima de tudo pelos clientes permanentes que temos, por não perdemos clientes e pelas ações que fazemos”
6	“Sobretudo através dos <i>follow-ups</i> e dos pedidos que os clientes vão fazendo.”
7	“Através de inquéritos como o <i>Guestvoice</i> e contactando o cliente <i>face-to-face</i> .”

Fonte: Elaboração Própria.

Analisando o último grupo de questões, verifica-se que é a unânime as respostas referentes à importância do Marketing na Gestão Hoteleira. Para as entrevistadas, o Marketing tem vindo a crescer na Hotelaria, uma vez que a concorrência é cada vez maior, e por isso as suas estratégias são imprescindíveis para a área de vendas. É de

realçar que este é visto como essencial na fidelização de clientes e respetiva satisfação, pois, de acordo com o mencionado pelas entrevistadas, este cria necessidades, promove o Hotel e permite atrair mais clientes. É de mencionar que todas as entrevistadas não consideram que fossem diferentes os resultados caso houvesse um Gabinete de Marketing específico, uma vez que a maioria das ações de Marketing do Hotel foram definidas pela Marriott. Relativamente às estratégias de Marketing utilizadas, as colaboradoras do Departamento Comercial realçam a realização de *follow-ups* às empresas, a entrega de presentes personalizados aos clientes e empresas no Natal e Aniversários, a homenagem no Dia da Mulher e contacto permanente e presencial com clientes, como as mais utilizadas neste departamento. Já no que se refere à forma como é analisada a satisfação e fidelização dos clientes, a maioria das colaboradoras considera que é através da quantidade de pedidos que recebem do mesmo cliente, de terem clientes habituais desde a abertura do Hotel e do *Guestvoice* que é realizado e que permite questionar os clientes sobre a sua opinião.

Desta forma, analisando os três temas e todas as questões individualmente, pode-se concluir que as opiniões das colaboradoras relativamente ao funcionamento do Hotel e ao impacto do Departamento de S&M são semelhantes. Foram mínimas as discrepâncias de respostas encontradas, sendo que todas as entrevistadas consideram crucial no impacto do Sheraton Porto as Estratégias Comerciais e de Marketing que adotam. Assim, em sintonia com a matéria referida anteriormente, conclui-se que o Departamento Comercial é visto internamente como imprescindível no impacto do das receitas do Hotel e este é responsável por tirar proveito das oportunidades do mercado e implementar as estratégias mais adequadas após a análise de clientes. Além disso, pode-se confirmar que este Departamento tem o papel de promover o Sheraton Porto, estudar a prospeção do mercado, manter os contactos habituais e garantir as relações com os clientes, adequando-se às mudanças que possam surgir no mercado e no perfil de clientes.

## **4.2. Atividades Desenvolvidas**

Neste presente subcapítulo serão relatadas e apresentadas de forma detalhada todas as funções exercidas no decorrer do estágio. Estas irão ser expostas de uma forma mais aprofundada em simultâneo com uma descrição das competências que desenvolvidas com essas atividades que foram solicitadas e do contributo para a organização. As tarefas mencionadas de seguida foram executadas com o máximo empenho e profissionalismo, sendo que todas as dúvidas que foram surgindo durante a realização

das mesmas foram sempre esclarecidas por todas as colaboradoras do Departamento Comercial.

As tarefas a desempenhar num Departamento Comercial, no âmbito da Hotelaria, são inúmeras, pelo que, numa fase inicial, considerou-se necessário conhecer a realidade do departamento do local de estágio atribuído, analisar a sua dinâmica de trabalho, conhecer as estratégias definidas, bem como estabelecer contacto e conhecimento com as diferentes áreas de atuação dos restantes Departamentos, um processo de familiarização com a várias especificidades do ramo Hoteleiro.

Neste caso, o departamento de Vendas e Marketing, também designado de Departamento Comercial, do Sheraton Porto Hotel & Spa, foi o local eleito para realizar o estágio curricular. Inicialmente, foi dada a oportunidade de conhecer, um dia antes de iniciar as tarefas, o funcionamento deste Departamento e do restante Hotel, incluindo o Spa, a Lavandaria, a Contabilidade, as Compras e a Receção. Foi também explicada as funções de cada colaborador, uma vez que a comunicação interna é imprescindível para realizar todas as tarefas e por isso seria importante estabelecer um primeiro contacto com os funcionários com os quais iria comunicar diariamente.

Numa primeira fase, uma vez que o Departamento Comercial é responsável por todas as funções relacionadas com as vendas e coordenação de grupos, assim como as tarefas de Marketing, foram introduzidos alguns conceitos fundamentais, nomeadamente o papel que este departamento tem no Sheraton Porto Hotel & Spa. Contudo, foi explicado que uma vez que o Hotel não dispõe de Departamento de Marketing, recorre a outras empresas para definir as suas estratégias e ações de marketing, que posteriormente são executadas apenas por um colaborador.

Este Departamento também designado por Departamento Comercial, encontra-se dividido em duas áreas distintas, mas complementares, a área de Vendas e a área de Grupos e Eventos.

Com isto, é de realçar que o Departamento para além dos eventos que organiza, é responsável pelo alojamento de grupos constituídos a partir de quinze pessoas ou que ocupem dez quartos. Assim, se o grupo for formado por um número inferior, as reservas de alojamento são tratadas pelo Departamento de Reservas individuais. Para além disso, a função do Departamento de Vendas e Marketing é divulgar em vários mercados o Sheraton Porto Hotel & Spa e a sua especialidade.

Deste modo, segue as diretrizes definidas pela Direção Geral do hotel, e atua em sintonia com os restantes departamentos para garantir a fidelização dos clientes e conquista de clientes-alvo (Sheraton Porto Hotel & Spa, 2019).

Nos primeiros dias de estágio acompanhei as funções individuais de cada colaborador e foi explicado quais as tarefas que a desempenhar diariamente. Assim, durante o estágio foi proposto realizar um conjunto de atividades, para além das que irei mencionar posteriormente, ao nível administrativo e que foram fundamentais para ter uma melhor perceção do funcionamento geral do Hotel e do Departamento. As tarefas *referidas* de seguida concederam, assim, a oportunidade de integrar mais facilmente e rapidamente no ambiente de trabalho, como é exemplo: tirar fotocópias; fazer digitalizações; atendimento telefónico; arquivo de processos; leitura e receção de e-mails do Departamento Comercial e do Hotel; envio de correspondência; receção e distribuição da correspondência do Hotel; elaborar e atualizar lista com jantares de Natal; atualizar mapa mensal de Despesas e Provisões de *Sales*; elaborar Pens e preparar outros artigos com *merchandising* do Hotel.

#### 4.2.1. Elaboração de *Vouchers* e Cartões de boas-vindas

No início do estágio, as tarefas que explicaram que teria que realizar frequentemente foi a elaboração de *Vouchers* de Oferta, *Voucher* de Parque e Cartões de boas-vindas.

Os *vouchers* de oferta são destinados aos clientes e empresas fidelizadas e entregues em ocasiões especiais. Permitem desfrutar de algum serviço do Sheraton Porto Hotel & Spa, como por exemplo usufruir das instalações do *The Spa*, almoçar ou jantar no Restaurante Porto Novo ou ter direito a uma estadia de uma noite num quarto duplo. Deste modo, a função incidia em preencher no voucher o nome do cliente, o nome da oferta, e a data de permissão para usufruir do mesmo, sendo que normalmente a duração é de um ano. Para além disso, era necessário a Diretora do Hotel assinar e de seguida registar no mapa o número e nome do voucher, a data de emissão e o nome do colaborador que o solicitou.

Em simultâneo, a realização de vouchers parque também era procedimento usual e bastante simples, que apenas consistia em preenchê-lo com o nome e data do evento, e com a forma de pagamento do parque, isto é, se era cortesia do Hotel, debitado na PM ou feito através de pagamento direto.

Já a elaboração de cartões de boas-vindas, também designados de cartões *vips*, era requisitado sempre que um cliente habitual ou importante visitava o Hotel. A tarefa consistia assim em escrever um texto em português, inglês, francês ou espanhol, a agradecer por escolher o Sheraton Porto Hotel & Spa, e seguidamente era assinado



pela Diretora e pelas colaboradoras do Departamento Comercial e entregue ao *Room Service* antes da chegada do hóspede.

Com o desempenho destas tarefas, compreendi a importância de manter os clientes fidelizados e que pequenas ações podem fazer uma grande diferença na experiência dos hóspedes e na opinião que têm relativamente ao Hotel. Confirmei que trabalhar num Departamento de *S&M* exige dar bastante importância e atenção a todos os detalhes, pois são fundamentais para que o cliente queira voltar e para que perceba que o hotel o coloca sempre em primeiro lugar.

#### 4.2.2. Criação de *Accounts* e Contactos

Após um período de integração e de adaptação ao local de estágio, e depois de acompanhar diariamente o modo de funcionamento de um dos programas mais utilizados pelo Hotel, o Programa *Property Management System Opera*, foi pedido que criasse na base de dados do programa uma *Account* e associar a esta um ou mais contactos.

A criação de *accounts* é um procedimento bastante comum e que permite inserir todos os dados necessários da empresa ou grupo responsável por uma futura reserva. Assim, para gerar uma *account* é fundamental entrar no Programa Opera, seleccionar a opção *Sales & Catering* de seguida escolher a opção *Costumer Management e account*. De seguida, são solicitados dados relativos à empresa, nomeadamente o seu nome, a morada, país, o contacto telefónico, o website e outras informações relevantes, como é o caso do número de contribuinte. Para além disso, sempre que se cria um *account* é necessário atribuir um *Owner*, sendo que este é referente apenas a um dos colaboradores da área de Vendas, de acordo com o mercado que representam.

O desempenho desta tarefa foi assim essencial para perceber como se sucede todo o processo de reservas e demonstrou a relevância em preencher todos os campos de forma correta, uma vez que a inserção errada dos dados pode consequentemente influenciar uma posterior faturação, tentativa de contacto com a empresa ou ação de vendas.





histórico das empresas, de modo a perceber o que já realizaram no Hotel e com que frequência o fizeram, o que pode ser bastante útil em futuras negociações.

#### 4.2.3. Elaboração de Propostas de Orçamento e verificação de disponibilidade

Uma das atividades que foi solicitada durante o estágio no Departamento Comercial, foi a elaboração de propostas de orçamento para eventos e/ou alojamento de grupos que os clientes tinham enviado.

Ao desempenhar esta atividade é imprescindível em primeiro lugar, aplicar os conhecimentos que fui adquirindo sobre o Hotel, nomeadamente as ofertas de salas e a tipologia de quartos existentes e seguidamente, verificar disponibilidade de quartos e/ou salas em Opera, para as datas pretendidas.

Por conseguinte, para confirmar a disponibilidade existente é de salientar a atenção que se deve ter para os preços que foram dados a outros grupos ou se o cliente tem tarifa especial com Hotel, de forma a não haver discrepâncias de valores. Além disso, com o intuito de evitar situações de sobrelotação de espaço ou de realização de eventos concorrentes por exemplo, é imprescindível verificar se a reserva de alojamento ou evento irão interferir com outros já confirmados ou em pré-reserva, ou se existe algum acontecimento especial que não permita efetuar mais bloqueios para as datas solicitadas.

Com a execução desta atividade, pode-se confirmar que a fase inicial do processo é essencial no futuro de uma reserva e que em simultâneo é importante conhecer muito bem Hotel e a sua oferta. Além disso, a visualização das salas e quartos já reservados permite obter uma maior noção da procura pelo Hotel e o motivo pelo qual o fazem.

Posteriormente, o passo seguinte consiste em elaborar uma proposta de orçamento na qual consta as datas mencionadas pelo cliente, o número de quartos pretendidos e/ou as salas para eventos, as tipologias atribuídas e o respetivo preço. Adicionalmente, é também mencionado na proposta as refeições que são cortesia do hotel, a existência ou não de comissão, o valor do parque de estacionamento, a validade da proposta e se foi ou não efetuada uma pré-reserva do espaço. Caso o cliente pretenda jantar ou almoçar no Hotel, bem como realizar algum *Coffee-Break* são enviados os menus e respetivos valores juntamente com a proposta.

Posto isto, constata-se que é fundamental conhecer o mercado e saber gerir a oferta existente de modo a garantir que o Hotel esteja sempre que possível com lotação máxima, sem com isso afetar a qualidade e a eficácia nos serviços prestados aos clientes. Verifiquei também que as colaboradoras do Departamento Comercial devem estar preparadas para saber responder a todas as perguntas dos clientes e conseguir enviar a proposta de orçamento mais favorável para as duas partes.

#### 4.2.4. Realização de Pré-Reservas

Outra tarefa que executada no decorrer do estágio foi o bloqueio de grupos e/ou eventos em Opera. Esta função é realizada após o cliente aceitar o orçamento que lhe foi enviado e confirmar uma pré-reserva do espaço até uma data estipulada com a colaboradora de Grupos e Eventos.

Deste modo, para proceder ao bloqueio de um espaço é necessário analisar a proposta enviada e verificar se ainda existe possibilidade de o fazer. Caso não haja, é importante informar o cliente e sugerir datas alternativas. No entanto, se houver disponibilidade é imprescindível selecionar em Opera a *account* e o contacto responsável pela pré-reserva.

Seguidamente, deve-se atribuir um nome ao grupo ou evento, selecionar as datas pretendidas e quem é o colaborador de Vendas e Grupos responsável por todo o processo. Posteriormente, escolhe-se o segmento de mercado pretendido, a fonte e meio pelo qual o pedido foi recebido, e a tipologia de evento ou grupo, assim como os métodos de reserva e os detalhes da mesma.

Depois de realizados estes passos, deve-se atribuir na *Grid* o número de quartos necessários, as suas tipologias e os respetivos preços. Caso o bloqueio seja para um evento deve-se atribuir um nome ao mesmo, definir o horário e a data em que ocorre, o número de participantes, o preço e a configuração pedida para as salas.

Posto isto, a elaboração de uma pré-reserva exige ter atenção aos detalhes solicitados pelo cliente, sobretudo em situações em que necessite de uma montagem de sala mais pormenorizada, pedidos de comida em horários específicos ou para um elevado número de pessoas. Além disso, no caso de se efetuar um bloqueio de quartos é imprescindível considerar se o cliente exige ficar hospedado num piso específico ou num quarto comunicante, por exemplo.

A concretização de todos estes passos permitiu conhecer melhor a configuração das salas disponíveis no Hotel e respetivos preços, e concedeu-me também a oportunidade de perceber as etapas, que são necessárias para ajustar, dentro do que é possível, a oferta aos desejos do cliente. A elaboração de pré-reservas é então essencial para que o processo seja concretizado, pois assegura o espaço ou alojamento ao cliente e permite acompanhar as vendas no Hotel.

#### 4.2.5. Inserção de Rooming Lists

Após algumas semanas de estágio e de ter adquirido mais competências no programa Opera, foi pedido várias vezes, por parte das colaboradoras do Departamento Comercial, a inserção de Rooming Lists. Estas só podem ser introduzida em Opera em casos em que haja reserva de alojamento e quando já existe um contrato com o cliente e o estado do processo já está informaticamente em *Def*, isto é, em Definitivo.

De modo a poder inseri-las é necessário que o *Tour Leader* ou responsável pelo grupo envie o nome de todos os hóspedes, as datas de saída e entrada, a forma de pagamento e a tipologia de quarto. Posteriormente, tem que se criar em Opera uma PM para aquele grupo e definir o modo de pagamento, isto é, quem paga o alojamento e pequeno-almoço, os extras e a taxa de cidade e seguidamente fazer *routing* para a PM com o intuito de atribuir esses métodos de pagamento a cada cliente.

Nessa PM, introduz-se o apelido e nome do hóspede, o país, a tipologia de quarto, as datas de estada e o *Rate Code*, ou seja, o código anteriormente criado para aquele tipo de quarto. Além disso, numa *Rooming List* é ainda possível atribuir os acompanhantes, pedir camas extras ou berços, e definir um quarto específico para cada reserva.

Todos estes passos são essenciais para que a reserva se torne definitiva, sendo que esta atividade exige um cuidado redobrado para que não haja erros com os dados dos hóspedes, que podem ser refletidos no *check-in*. Para além disso, tem bastante relevância uma vez que é através deste procedimento que se define a forma de pagamento de cada cliente e as suas despesas extras, e se atribui o quarto que foi solicitado.



#### 4.2.7. Realização do Guest Voice

No decorrer do meu estágio, foi-me também atribuída uma função semanal: a realização do *Guest Voice*. Esta tarefa deveria ser realizada obrigatoriamente todas as segundas-feiras e consiste em fazer um relatório dos grupos e eventos que ocorreram no Hotel na semana anterior.

O *Guest Voice* permite contactar posteriormente os clientes que realizaram eventos e perceber se os mesmos ocorreram conforme o esperado. Para tal, é necessário criar um mapa semanal com os nomes de cada evento que se realizam durante a semana que passou, as datas em que sucedem, a data de contrato, os colaboradores de Vendas e Grupos responsáveis e o nome e contactos do cliente. Além do mais, deve-se atribuir uma categoria de evento ou alojamento, consoante o segmento de mercado, e é importante analisar em Opera, através do *block* com o evento, o pico de participantes e/ou noites e o pico de valor de alojamento e de catering daquele grupo ou evento.

Assim, este passo deve ser igualmente realizado com rigor para todos os eventos enviado à Diretora Comercial e à sua Assistente, que irão fornecer o mapa à Marriott International e consequentemente, contactar os clientes.

A execução desta tarefa exigiu uma atenção redobrada, uma vez que qualquer valor recolhido em Ópera poderia afetar a os resultados finais na elaboração do mapa e fornecer informações erradas à Marriott. Simultaneamente, permitiu-me confirmar o cuidado que o Sheraton Porto Hotel & Spa tem em ouvir a opinião dos clientes, sobretudo daqueles que recentemente ficaram alojados ou realizaram algum evento, e melhorar a sua prestação de serviços com o intuito de a garantir a fidelização e conquistar mercado.

#### 4.2.8. Lançamento de Pontos

Durante o meu estágio tive a oportunidade de assistir ao Lançamento de pontos e com isso adquirir noções de como o usufruto do alojamento dos membros da Marriott são convertidos em pontos.

Para tal, o primeiro passo é preencher o formulário de atribuição de pontos com o *block* ID da reserva, o nome do evento ou do grupo e do cliente, o número de membro, o nome da organização, as datas de duração e o número de participantes e o pico de noites.

De seguida, deve-se fazer a conversão de euros para dólares do valor total do evento ou alojamento e de catering. Posteriormente, introduz-se esses dados na plataforma MGS, que automaticamente converte os pontos.

É de referir que este procedimento tem que ser aprovado pela Diretora Comercial e sua assistente, sendo que é fundamental ter atenção aos valores inseridos pois poderá converter de forma incorreta a atribuição de pontos para o cliente

#### 4.2.9. Realização de Mini-Hotel

A realização de Mini-Hotéis é processo que ocorre todas as semanas e que pode assistir ao longo de todo o estágio. Este apenas é executado em situações em que existe uma pré-reserva de alojamento que passa a Te1, Te2 ou Def, isto é, quando em Ópera o grupo deixa de estar em Pro e passa a ter um acordo verbal ou um contrato.

Assim, para fazer essa atualização é necessário fazer o Mini-Hotel desse bloco. Para tal, deve-se retirar a lista de status do alojamento de grupos e posteriormente na plataforma MGS selecionar as datas de cada reserva para verificar se o Mini-Hotel está ou não feito. No caso de não estar, é preciso criar um *block code* para cada tipologia de quartos da reserva, o número de tipologias, a data de três dias antes e três dias depois da estadia, os valores e o *market code*. Em simultâneo, em Ópera, deve-se introduzir os códigos criados e associar à respetiva tipologia.

Embora a realização de Mini-Hotel não tenha sido uma tarefa que tenha executado com frequência, foi-me referenciado pelos colaboradores a importância em verificar se este procedimento já foi executado, uma vez que é vital para que a reserva de alojamento de grupos seja assegurada. Para além disso, foi imprescindível para perceber a complexidade de passos necessários que existem por trás de uma reserva.

#### 4.2.10. Elaboração de Contratos, Pró-formas e *Visa Letters*

O estágio no Departamento Comercial concebeu-me a oportunidade de elaborar contratos, Pró-formas e *Visa Letters* para grupos e eventos.

Apesar desta tarefa ter bastante importância e exigir bastante atenção, tive a possibilidade de executar em diversas ocasiões.

Num primeiro caso, a elaboração de contratos estava relacionada com a renovação de tarifas e contratações para o ano seguinte e em simultâneo, com a criação de acordos para assegurar que os grupos previstos fiquem alojados nas datas estabelecidas ao longo de todo o ano de 2020. Para tal, deve-se elaborar o contrato com o nome das entidades e respetivos responsáveis, as datas de início e de fim e inserir os preços acordados e as condições aceites por ambas as partes.

Seguidamente, a realização de Pró-formas embora seja semelhante à realização de contratos, esta apenas se aplica em situações de pré-reserva de alojamento de grupos ou eventos. São assim elaboradas como comprovativo da percentagem de valor dos pagamentos que o cliente tem que fazer, e das respetivas datas limite para o executar. Deste modo, tem como intuito assegurar que o cliente paga a sua reserva e que conheça as políticas de cancelamento, uma vez que funciona como comprovativo antes da emissão da fatura final que só pode ser entregue depois do evento ou check-out do grupo.

Um outro caso, foi a realização de Visa Letter que normalmente, eram solicitadas por Agências de Viagens e referentes a grupos de turistas que vivem fora da Europa. De uma forma bastante simples a elaboração de *Visa Letters* passava por indicar o nome do grupo correspondente, e o nome do cliente, data de estada e respetivo número de reserva.

Para desempenhar estas atividades era exigido uma atenção redobrada, pois o preenchimento incorreto de algum campo poderia comprometer o futuro do acordo ou da reserva, e até mesmo induzir o cliente em erro.

A execução destas tarefas tinha como intuito conhecer melhor as operações existentes durante uma reserva ou negociação, e facilitar o trabalho dos restantes colaboradores.

#### 4.2.11. Casa de Montevideu

Relativamente à Casa de Montevideu, e uma vez que esta pertence ao Sheraton Porto Hotel & Spa, foram diversas as tarefas que realizadas para esta.

Ao longo do estágio, tive a oportunidade de conhecer a Casa e realizar visitas à mesma com o intuito de perceber como era vendida ao cliente e de que forma estava organizada para realizar os mais variados eventos.



Para além disso, foi solicitado que atualizasse o mapa com os eventos, elaborasse acordos e realizasse algumas propostas de orçamento para eventos a ocorrer neste espaço situado na Foz do Douro. A elaboração destes pedidos requeria alguma atenção tendo em conta que o menu a ser proposto variava consoante a tipologia de evento e a disponibilidade do Departamento de *Food & Beverage*. Em simultâneo, os valores atribuídos aos menus e ao aluguer de espaço deveriam ser proporcionais às despesas e ao número de participantes no evento.

Posto isto, todas as ações realizadas para a Casa de Montevideu deveriam ser comunicadas ao Diretor de Comidas e Bebidas, ao *Housekeeping* e aos Banquetes para que fossem reunidas condições e os colaboradores necessários para concretizar o evento. Além do mais, a confirmação de disponibilidade também deveria ser verificada junto destes, pois apesar de haver disponibilidade de espaço, poderia não haver uma equipa capaz de suprimir as necessidades do cliente no dia do evento.

Assim, foram vários os eventos que pude acompanhar para a Casa de Montevideu, e uma que se trata de um projeto recente, foi-me concedida a oportunidade de ver como se constrói um processo destes de raiz e perceber de perto as diferentes fases da organização de eventos sociais e corporativos.

#### 4.2.12. Outras Tarefas

Para além das tarefas mencionadas anteriormente, também me foi solicitado outras atividades durante o meu estágio. As funções mencionadas de seguida, apesar de terem contributos diferentes para o desenvolvimento das minhas aptidões, concederam-me a oportunidade de ter uma melhor perceção do funcionamento do Departamento Comercial e do impacto do mesmo no Hotel, e de quais as funções que se devem desempenhar no *back-office* para que o que cliente fique satisfeito. Tais como:

- Participar em *Famtrips*<sup>1</sup>: A participação em *Famtrips* organizadas pelo Departamento Comercial trouxe-me a oportunidade de contactar diretamente com o público e obter uma melhor perceção de quais as estratégias mais adequadas para vender o Hotel e dá-lo a conhecer potenciais clientes, como é o caso de Agências de Viagens.

---

<sup>1</sup> Viagens organizadas por prestadores de serviços turísticos (Xhotels, 2019).

- Realizar *follow-ups* dos processos: O acompanhamento do estado de situação dos processos sobretudo daqueles que estavam em pré-reserva ou em lista de espera foi uma atividade semanal que pude realizar e que permitia verificar a disponibilidade para potenciais eventos e grupos.
- Elaborar Ordens de Serviços: A elaboração de Ordens de Serviço é um procedimento que ocorre sempre que existe uma reserva de Grupo ou Evento. A OS permite informar os restantes Departamentos do Hotel, sobretudo *IT*, Banquetes, Recepção e *Housekeeping* no que se refere à sinalética e audiovisuais necessários para o evento, do método de pagamento e respetivos débitos, do horário de *check-in* e *check-out* e dos pedidos especiais ou restrições alimentares dos clientes.
- Assistir às reuniões de Ordens de Serviço e com clientes: Uma das oportunidades que me foi concedida durante o meu estágio foi assistir semanalmente às reuniões de Ordens de Serviço e a reuniões fora do Hotel com clientes. No caso das reuniões internas estas vieram reforçar como é essencial comunicar com os restantes Departamentos do Hotel para assegurar que as necessidades do cliente sejam satisfeitas. Já as reuniões externas forneceram-me ferramentas para abordar da melhor forma os clientes, negociar tarifas com estes e criar uma relação de proximidade fundamental para assegurar negócios e parcerias no futuro.

Assim, estas tarefas atribuídas pelo orientador, contribuirão para compreender a importância do Marketing na Hotelaria, identificar o papel do Departamento Comercial, apoiá-lo ao nível das suas operações diárias, e analisar as expectativas e satisfação dos clientes.

#### **4.3. Contributos para a organização**

A realização do Estágio no Departamento de *Sales & Marketing* do Sheraton Porto Hotel & Spa e a elaboração do presente relatório permitiram realizar uma introspeção às funções que fui desempenhando e à dinâmica existente no Departamento Comercial.

Após essa reflexão pessoal considero que desenvolvi as minhas competências e aptidões no âmbito do Marketing e da Direção Comercial, sentindo que houve uma evolução em todo o meu percurso enquanto estagiária.

A oportunidade de contactar diariamente com colaboradores de diferentes departamentos e a rápida integração que tive foram fundamentais para que pudesse concretizar as atividades que me foram propostas e sentir que o meu papel enquanto estagiária tenha tido um contributo para a organização.

Através desta experiência tive a possibilidade de trabalhar e aprender com os melhores profissionais da área, e em simultâneo ajudá-los nas suas tarefas diárias.

Considero que o meu espírito de equipa e capacidade de autonomia contribuíram para a minha rápida adaptação e consequentemente ajudar o Departamento na concretização dos objetivos estabelecidos.

Verifiquei que a minha disponibilidade foi também um fator-chave para que todos os colaboradores pudessem confiar em mim e encarregar-me de diversas tarefas diárias. Além do mais, as experiências vivenciadas no decorrer deste Estágio Curricular demonstraram-se muito positivas e enriquecedoras enquanto pessoa e futura profissional nesta área.

Ao longo do estágio, pude consciencializar-me do crescente contributo que o meu trabalho tinha para os resultados do Departamento e pude constatar que com o tempo era encarregue de desempenhar tarefas com um maior nível de importância e responsabilidade. Para além disso, verifiquei que o meu trabalho era solicitado por todas as colegas do Departamento Comercial, incluindo a Diretora Comercial, sempre que necessitavam de ajuda e confiavam no meu desempenho para dar seguimento a alguns processos.

Com o decorrer do estágio, constatei que todos os colaboradores, inclusive de outros departamentos, recorriam ao meu auxílio. Por este motivo fui convidada pelo Departamento de *F&B* de ficar responsável pela organização e reserva dos eventos de Natal e Fim de Ano.

Considero assim o meu contributo como imprescindível uma vez que exclusivamente me foram delegadas as funções de contactar os clientes, enviar os menus e orçamentos, efectuar as reservas e respetivos pagamentos. Aliado a este facto, está também a minha avaliação final que considero bastante positiva e que demonstra que desempenhei todos os aspetos exigidos enquanto estagiária e que, em simultâneo, demonstram o meu contributo na elaboração de pré-reservas, pró-formas e contratos.

Por tudo o que mencionei, considero que com as funções que tive que desempenhar e a minha predisposição para aprender ao longo de todo estágio, tiveram um contributo significativo para o bom funcionamento do Departamento Comercial e do restante Hotel.

## 5. REFLEXÃO E AUTOAVALIAÇÃO DO TRABALHO

Analizando o trabalho desempenhado durante o Estágio Curricular, considero que desenvolvi uma prestação adequada às tarefas que me eram solicitadas e ao modo de funcionamento do Departamento em que estava inserida.

Em primeiro lugar, a oportunidade de vivenciar esta experiência, concedeu-me a possibilidade de conhecer a realidade Hoteleira, mais concretamente do Departamento de S&M e aplicar na prática as competências adquiridas na Licenciatura em Gestão de Atividades Turísticas e no Mestrado em Direção Comercial e Marketing.

Além disso, a possibilidade de trabalhar numa área completa e dinâmica como esta, tornou-se uma mais-valia no meu percurso profissional, desafiando-me a superar novos desafios constantemente.

Refletindo sobre o meu desempenho ao longo do estágio, considero que houve uma evolução significativa, aumentando as minhas aptidões. No que se refere aos objetivos estabelecidos, posso constatar que foram atingidos com sucesso, sendo que as dificuldades iniciais sentidas foram também ultrapassadas.

De uma forma geral, considero que exerci as minhas funções com profissionalismo, esclarecendo sempre as dúvidas que tinha e demonstrando interesse por adquirir novos conhecimentos. Embora não tivesse qualquer experiência na área da Comercial e no ramo da Hotelaria, pude conhecer as funções a desempenhar no Departamento de S&M e em outros Departamentos do Hotel.

Considero também que a minha aprendizagem foi versátil, sendo que o meu sentido de responsabilidade contribuiu para que desenvolvesse não só as funções de estagiária, mas também de responsável pela organização e reservas de Natal e Fim de Ano.

Relativamente ao trabalho em equipa, considero que a minha rápida integração e facilidade em perceber a dinâmica de grupo existente permitiram-me adaptar facilmente ao local e enquadrar-me com as funções desempenhadas pelas restantes colaboradoras. Para além disso, o contacto diário com os restantes Departamentos permitiu-me também criar uma ligação com estes e ter a oportunidade de ter um bom ambiente de trabalho.

Desta forma, no que concerne à minha prestação penso que tive a oportunidade de demonstrar as minhas aptidões e competências e desenvolver as minhas funções com brio e profissionalismo, demonstrando uma postura adequada que contribuiu para me ser feita uma proposta de trabalho.

## 6. CONCLUSÃO

A elaboração deste relatório teve como finalidade entender o impacto das Estratégias Comerciais e de Marketing na Hotelaria e o seu modo de contribuir para o bom funcionamento do Hotel, em particular do Sheraton Porto Hotel & Spa.

A sua realização permitiu desenvolver novos conhecimentos e pôr em prática competências que contribuíram para o estágio e avaliação final.

O principal objetivo deste Estudo de Caso foi perceber de que forma são aplicadas as Estratégias Comerciais e de Marketing antes e após a estada do cliente, e compreender o seu contributo para os resultados. Com este intuito, foi realizado um enquadramento teórico sobre os temas-chave relacionados com o presente trabalho.

Após uma investigação sobre o Turismo e uma compreensão aprofundada relativamente à Indústria Hoteleira e ao Departamento Comercial, que permitiram entender a forma como está estruturado, foram realizadas sete entrevistas a colaboradoras que atuam neste ramo de atividade com o intuito de perceber como a teoria é posta em prática.

As questões aplicadas tinham como propósito entender se a estrutura organizacional era adequada ao ambiente interno, perceber a importância do Departamento Comercial e o seu papel, e em simultâneo saber quais as estratégias consideradas imprescindíveis e de que forma garantem a fidelização e satisfação dos clientes.

Com isto, verificamos que um Departamento Comercial tem um enorme impacto económico e na fidelização dos clientes do Hotel. O principal papel deste Departamento passa por atrair e manter clientes, vender eventos e alojamento para grupos, garantir que os *standards* sejam cumpridos e informar os restantes Departamentos sobre as operações.

Relativamente à sua forma de avaliar a fidelização dos clientes esta é feita mediante inquéritos a estes, analisando os números e comparando os objetivos, e verificando quais são os clientes habituais. As estratégias em suma passam por acompanhar e ouvir os clientes e empresas, distribuir ofertas associadas à marca quando o cliente visita o Hotel, realizar visitas de inspeção e organizar eventos especiais.

Este estudo permite assim concluir que o Departamento de S&M é imprescindível na Hotelaria, independentemente da sua estrutura. Este é responsável por gerir e coordenar a maioria das atividades de *back-office*, tendo a maior carteira de clientes do Hotel. Desta forma, é fundamental acompanhar o desenvolvimento deste Departamento

para perceber se há alguma lacuna por preencher. É possível também concluir que se deve manter estratégias de longo e curto-prazo bem delineadas e ajustadas aos objetivos e metas, e garantir que estas contribuem direta ou indiretamente para manter os clientes. Além disso, este estudo conclui que as ações comerciais e de marketing devem ser adequadas à evolução do setor e ao mercado-alvo, neste caso *City-Breaks* e Turismo de Negócios. Para tal, deve-se perceber quem são os clientes habituais e os clientes-alvo, entender as suas motivações de procura e estabelecer várias estratégias anuais que satisfaçam os seus interesses, como é o caso de oferta de *vouchers*, tarifas especiais ou *kit's* de lembrança.

Uma vez que a Indústria Hoteleira e as necessidades dos Turistas estão em constante mudança, espera-se que o estudo realizado possa contribuir para futuras pesquisas de profissionais da área e ajudar a escolher as estratégias mais importantes. Além disso, espera-se que possa ajudar a compreender a evolução deste setor e entender as suas especificidades, e em simultâneo contribuir manter as ações que têm um papel determinante no futuro da organização.

Considerando que existem milhares de Hotéis por todo o Mundo e com diferentes tipologias e estruturas, e sendo a cadeia Marriott constituída por distintas marcas, o Estudo de Caso em causa deveria ser aplicado a outros Departamentos Comerciais do ramo Hoteleiro. Apenas através desse estudo seria possível concluir de um modo mais aprofundado se as estratégias utilizadas são idênticas, assim como a sua forma de funcionamento e contributo.

Desta forma, pode-se afirmar que torna-se limitador o estudo ter sido realizado apenas no Sheraton Porto Hotel & Spa, e a amostra ser reduzida, uma vez que apenas se entrevistou colaboradoras do mesmo Departamento e não foi feita uma análise de comparação de respostas entre diferentes faixas-etárias e anos de trabalho naquele local. É de mencionar, no entanto, que o presente estudo contou com o contributo das colaboradoras do Departamento de *S&M* que se demonstraram disponíveis em participar, o que traduz maior veracidade nas respostas obtidas.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Abranja, N., Almeida, M. e Almeida, A. E. (2019) *Gestão do Alojamento, Receção e Housekeeping*. Lisboa: Lidel.

Anjos, A. M. F. (2013) *Lisboa: Destino Turístico de City Breaks na Vertente de Shopping*. Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril.

Brochado-Oliveira, A., Caetano, J., Cobra, J., Fonseca, J. M., Portugal, M., Varela, M., Brandão, N., Fostan, O., Cruz, R. e Miranda, S. (2013) *Marketing e Comunicação-Desafios da Globalização*. Lisboa: Escolar.

Carvalho, A. D. (2019) *Turismo Contemporâneo – Problemáticas e tendências*. Porto: Afrontamento.

Chizzotti, A. (2003) *A Pesquisa qualitativa em ciências humanas e sociais: evolução e desafios*. Lisboa: Vozes.

Costa, R. (2012) *Introdução à Gestão Hoteleira*. 4ª ed. Lisboa: Lidel.

Costa, R. e Sousa, T. (2015) *Gestão Comercial Hoteleira*. Lisboa: Lidel.

Coutinho, P. C. (2013) *Metodologias de Investigação em Ciências Sociais e Humanas*. 2ª ed. Almedina.

Cunha, L. e Abrantes, A. (2019) *Introdução ao Turismo*. 6ª ed. Lisboa: Lidel.

Ferreira, B., Marques, H., Caetano, J., Rasquilha, L. e Rodrigues, M. (2015) *Fundamentos de Marketing*. 3ª ed. Lisboa: Sílabo.

Haro, F. A., Serafim, J., Cobra, J., Faria, L., Roque, M. I., Ramos, M., Carvalho, P. e Costa, R. (2016) *Investigação em Ciências Sociais: Guia Prático do Estudante*. Lisboa: Pactor.

INE (2018). *Estatísticas do Turismo 2017 [publicação]*. Estatísticas oficiais, Instituto Nacional de Estatística.

Kotler, P. (2009). *Marketing para o Século XXI*. 5ªed. Lisboa: Presença.

Kotler, P., Bowen, J.T., Makens, J.C., Madariaga, J.G. e Zamora, J.F. (2011) *Marketing Turístico*. [online]. Madrid: Pearson Educación. Disponível em: <<https://asesoresenturismoperu.files.wordpress.com/2016/03/80-marketing-turistico-kotler.pdf>>. [Acedido em: 20 de dezembro de 2019].

Organização Mundial do Turismo. (2016). *UNWTO Tourism Highlights 2016 Edition* [online] Disponível em:



<[http://www.dadosfatos.turismo.gov.br/images/pdf/estatisticas\\_indicadores/UNTWO\\_Tourism\\_Highlights\\_2016\\_Edition.pdf](http://www.dadosfatos.turismo.gov.br/images/pdf/estatisticas_indicadores/UNTWO_Tourism_Highlights_2016_Edition.pdf)>. [Acedido em 21 de dezembro de 2019].

Quintas, M. (2006) *Organização e Gestão Hoteleira*. Lisboa: Oteltur.

Quivy, A. e Campenhoudt, L. V. (2017) *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. 7ª ed. Lisboa: Gradiva.

Rego, A. (2016) *Comunicação Pessoal e Organizacional-Teoria e Prática*. 4ª ed. Lisboa: Sílabo.

Révillion, A. S. P. (2015) 'A utilização de pesquisas exploratórias na área de marketing.', *Revista Interdisciplinar de Marketing*, 2(2), 21-37. doi:104025/rimar.v2i2.26692.

Sheraton Porto Hotel & Spa (2019) *Manual do Colaborador*.

Sousa, M. J. e Baptista, C. S. (2014) *Como fazer Investigação, Dissertação, Teses e Relatórios segundo Bolonha*. 5ª ed. Lisboa: Pactor.

Tiburcio, J. S. e Santana, L. C. (2014) 'A Comunicação Interna como Estratégia Organizacional.', *Revista de Iniciação Científica Cairu*. 0(1), pp. 13-26.

Turismo de Portugal. (2015a) *10 produtos estratégicos para o desenvolvimento do turismo em Portugal*. CityBreaks Lisboa: Turismo de Portugal.

Turismo de Portugal. (2015b) *10 produtos estratégicos para o desenvolvimento do turismo em Portugal*. Turismo de Negócios Lisboa: Turismo de Portugal.

Turismo de Portugal (2017) *Relatório de Atividades 2017*. Turismo de Portugal.

Turismo de Portugal (2018) *Relatório de Atividades 2018*. Turismo de Portugal.



## WEBGRAFIA

Casa de Montevideu. (2019) *Casa de Montevideu [online]*. Disponível em: <<http://www.casademontevideu.pt/index.html>>. [Acedido em: 7 de dezembro de 2019].

Deltacoders. (2013) *Joana Almeida é a nova directora-geral do Sheraton Porto Hotel & Spa [online]*. Disponível em: <<https://hrportugal.sapo.pt/joana-almeida-e-a-nova-directora-geral-do-sheraton-porto-hotel-spa/>>. [Acedido em: 7 de dezembro de 2019].

Oracle. (2019) *Group Rooming List [online]*. Disponível em: <[https://docs.oracle.com/cd/E53547\\_01/opera\\_5\\_04\\_03\\_core\\_help/group\\_rooming\\_list.htm](https://docs.oracle.com/cd/E53547_01/opera_5_04_03_core_help/group_rooming_list.htm)>. [Acedido em: 16 de novembro de 2019].

Organização Mundial do Turismo. (2019) *UNWTO [online]*. Disponível em: <<https://www.unwto.org/>>. [Acedido em: 21 de dezembro de 2019].

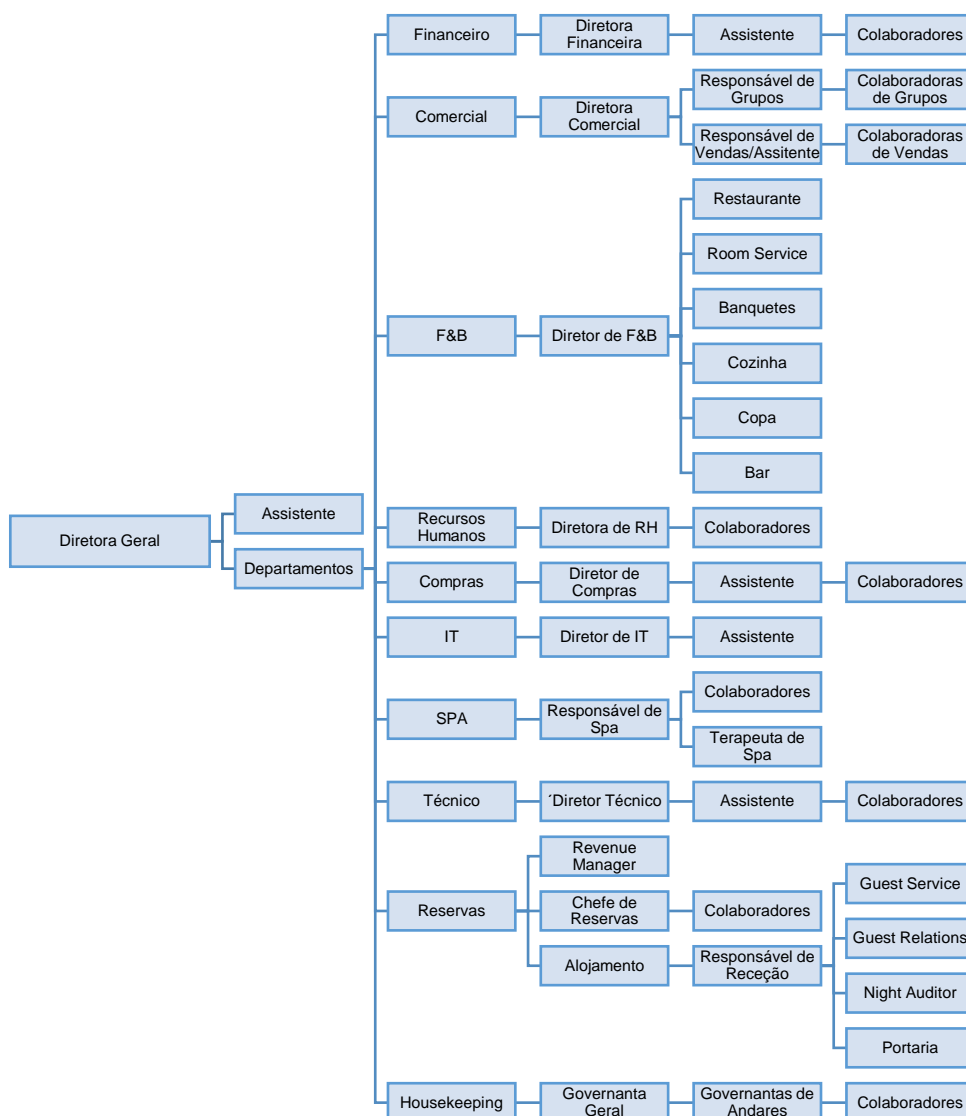
Pereira, S. S. (2019) *Sheraton Porto investe 8 milhões e abre casa na Foz. [online]* Disponível em: <<https://www.dinheirovivo.pt/empresas/sheraton-porto-investe-8-milhoes-e-abre-casa-na-foz/>>. [Acedido em: 7 de dezembro de 2019].

Sheraton Porto Hotel & Spa (2019) *Sheraton [online]*. Disponível em: <<https://www.marriott.com/hotels/travel/oposi-sheraton-porto-hotel-and-spa/>>. [Acedido em: 29 de junho de 2019].

Xhotels (2019) *Famtrips [online]*. Disponível em: <<https://www.xotels.com/es/glosario/fam-trip-familiarizacion>>. [Acedido em: 1 de outubro de 2019].

## APÊNDICES

## APÊNDICE I – ORGANOGRAMA SHERATON PORTO HOTEL & SPA



Fonte: Elaboração Própria.

## *APÊNDICE II – GUIÃO DE ENTREVISTAS*

### 1 – Estrutura Organizacional

Q1: Como vê a estrutura da organização entre Departamentos?

Q2: Que funções exerce no Departamento Comercial?

Q3: Na sua opinião quais os departamentos que têm um maior impacto no desenvolvimento no hotel?

Q4: A estrutura organizacional é idêntica nos hotéis desta cadeia hoteleira?

### 2 – Departamento Comercial

Q5: Quais os aspetos mais relevantes na existência do Departamento Comercial?

Q6: Qual o papel do Departamento Comercial para o bom funcionamento dos restantes Departamentos?

Q7: De que forma as operações do Departamento Comercial condicionam o futuro do Hotel?

Q8: Houve alterações no Departamento Comercial nos últimos anos?

Q9: Como é analisado o impacto do Departamento Comercial?

### 3 – Enquadramento do Marketing

Q10: Considera que a importância do Marketing na Gestão Hoteleira tem vindo a crescer?

Q11: Considera que o Marketing tem impacto na fidelização dos clientes e sua satisfação?

Q12: Seriam diferentes os resultados caso existisse no Hotel um gabinete de marketing em específico?

Q13: Quais as estratégias de Marketing mais utilizadas no Hotel?

Q14: De que forma é analisada a satisfação e fidelização dos clientes?

### APÊNDICE III – ENTREVISTAS

#### Entrevista 1:

**Q1** - Analisando a estrutura organizacional, considero fundamental a existência de vários Departamentos. Tendo em consideração que o Sheraton Porto é um Hotel de 5 estrelas e que fornece vários tipos de serviços, é essencial que cada Departamento tenha a sua função e que todos se complementem uns aos outros.

**Q2** - A Marriott em Outubro de 2018, renovou os Sistemas operativos com os quais trabalha e como tal, passou a haver a necessidade de introduzir os dados em mais do que apenas um Sistema (Opera). Este novo método veio a ter muito impacto no funcionamento do hotel, principalmente no Departamento comercial e *Revenue*, aumentando o volume de trabalho de uma forma exponencial. A minha função no departamento tem como nome *Group Housing Manager, Groups and Events*. Esta função consiste fundamentalmente na introdução em todos os Sistemas de todas as reservas de grupos e alterações que estes possam ter até a sua realização a nível de alojamento, de forma a poder garantir que os quartos não permanecem em venda quando já estão alocados a um grupo. Prevenindo assim o overbooking. Além disso, estou responsável pela organização de eventos corporate, visto que o Hotel tem como mercado principal as empresas.

**Q3** - Conforme anteriormente mencionado o Sheraton é um Hotel de negócios e como tal tem muita afluência de grupos e eventos que podem ser tanto de empresas nacionais como internacionais. Como tal, tanto a parte do alojamento como de comidas e bebidas tem um grande impacto e importância para o funcionamento do Hotel. O Departamento Comercial divide-se entre Vendas e Grupos & Eventos, isto porque apesar de se complementarem um ao outro são bastante distintos nas funções que têm atribuídas. Vendas tem como principal função a contratação e fidelização de empresas, para que o Hotel seja um dos principais locais de referência a quando da necessidade de alojamento e eventos. Além disso, estuda os mercados nacionais e internacionais em expansão de forma a poder aumentar a carteira de clientes do Hotel, tendo para isto que viajar muitas vezes e apresentar às empresas e em feiras e eventos o Hotel e o destino do Porto. Já a parte de grupos e eventos tem como principal função a gestão de alojamento de grupos e organização de eventos utilizando os recursos do Hotel e através da parceria com empresas externas. Através deste é possível aumentar a faturação de Comidas e Bebidas que de outra forma não seria possível. Isto para dizer

que na minha opinião, o departamento que tem maior impacto é o Departamento Comercial, seguindo-se o Departamento de Revenue que avalia a concorrência, venda de quartos e definição de preços. Mas o trabalho destes, não seria possível sem o trabalho de todos os departamentos operacionais que acompanham todos os hóspedes e clientes durante toda a estadia desde os de *Front Office* que estão em contacto direto com os clientes como os de *Back Office* que preparam todo o serviço. Nesta perspetiva, todos os departamentos são fundamentais para o bom funcionamento da empresa

**Q4** - A cadeia Marriott possui muitas marcas sendo uma delas o Sheraton. Os hotéis desta marca podem ser *management*, ou seja, com gestão feita pela sede ou então franchise, como é o caso do Sheraton Porto cuja gestão e direção é independente. Em ambos os casos, a estrutura organizacional, padrões de qualidade de serviço, entre muitos outros deverão ser semelhantes. É fundamental que a marca não perca a sua identidade e para isso é necessário que a marca seja reconhecível em qualquer canto do mundo.

**Q5** - O papel do Departamento comercial, estando este inserido num Hotel de negócios como é o caso, é gerir o papel que os outros departamentos terão para determinado grupo ou evento. Assim, e para que os outros departamentos consigam executar as suas funções com sucesso, o Departamento Comercial deve ter sempre presente a capacidade de liderança e resolução de problemas. É também fundamental, que tenha sempre presente aquilo que é possível realizar em termos operacionais para que os demais departamentos consigam cumprir, como por exemplo em termos de prazos, tipos de menus ou inventário. A colaboração com todos os departamentos e visão, são essenciais.

**Q6** – O Departamento Comercial tem um impacto considerável no funcionamento dos restantes. Muitos processos têm início neste departamento e por isso torna-se necessário dar todas as informações sobre os clientes aos restantes colegas. Basta não transmitir-mos alguma informação, que todo o trabalho dos outros departamentos é afetado.

**Q7** - As funções do Departamento Comercial condicionam o futuro do Hotel através do aumento dos grupos, essencialmente nas épocas baixas (janeiro, fevereiro, julho e Agosto), bem como através da participação em feiras internacionais e sales calls às empresas parceiras como forma de expandir mercados e fidelizar clientes. A parte de vendas deste departamento, tem um papel fundamental na aquisição de clientes nomeadamente para grupos, e através deste trabalho conjunto é feita grande parte da faturação do hotel.

**Q8** - Entrei no departamento em fevereiro de 2018 como estagiária e permaneço até hoje a trabalhar, por isso posso apontar que nos últimos dois anos o departamento houve alterações nos mercados internacionais a explorar e portanto alteração na estrutura de funções na parte de vendas do departamento. Além disso, através da introdução dos novos sistemas para gestão de alojamento houve a contratação de mais uma pessoa (eu) para o departamento de grupos e consequente nova distribuição de funções.

**Q9** - Para a análise do impacto do departamento na faturação do hotel, todos os meses ou a cada 3 meses é efetuada uma reunião onde se junta a Diretora Geral, a Diretora de Vendas, o *Revenue Manager* e a Diretora de Recursos Humanos para perceber quais as previsões de confirmação de grupos com reserva e qual o seu valor em termos monetários. Assim, é possível perceber quais são os meses ou alturas do ano em que é necessário tomar medidas, como por exemplo baixar preços. Conseguindo atingir ou superar as prospeções para cada mês, percebemos o impacto que este tem.

**Q10** - O Marketing tem hoje, mais do que nunca, importância para a Gestão Hoteleira essencialmente devido à abertura de tantos hotéis, ao aparecimento de novas marcas e de novos serviços. Hoje, e com a evolução da tecnologia e das mentalidades dos clientes, é necessário utilizar estratégias de marketing que potenciem o negócio.

**Q11** - O Marketing tem muito impacto na fidelização de clientes visto que cria a necessidade no futuro cliente e promove a entidade e o branding faz com que a marca seja reconhecida e seja facilmente identificável seja em que lugar for. Os clientes ficarão satisfeitos se o serviço corresponder aquilo que é publicitado.

**Q12** - O Sheraton tem departamento de marketing, sendo que o mesmo é apenas constituído pela Diretora de Marketing e Relações Públicas, que é a Diretora Geral do hotel, e por uma Coordenadora de Marketing. Não se justifica que tenha mais elementos visto que o grosso do trabalho de marketing é feito pela sede da cadeia que promove a marca Sheraton e todos os seus Hotéis. Assim, a Coordenadora de Marketing tem como funções ações de marketing internas e externas, tradução de menus e atualização do site em termos de serviços que vão alterando. O restante é realizado por empresas externas gráficas.

**Q13** - Existem muitas estratégias de Marketing decididas pela Marriott que acabamos por não ver diretamente, no entanto, no Departamento Comercial é essencial desenvolver ferramentas capazes de criar uma relação com o cliente. A realização de follow-ups às empresas, a entrega de presentes personalizados a cada cliente e o

convite para conhecerem o Hotel são algumas formas de Marketing que permitem que os clientes não nos esqueçam.

**Q14** - Semanalmente é realizado o *Guest Voice* pelas colaboradoras deste departamento, que introduzem os dados e informações sobre os eventos e grupos recebidos na semana anterior e posteriormente, a Marriott contacta o cliente de cada grupo para perceber a sua satisfação. Além disso, também é possível perceber se o cliente está satisfeito, ao verificar se ele já realizou eventos ou ficou hospedado no Hotel mais do que uma vez.

## **Entrevista 2:**

**Q1** - Na minha opinião acho que funciona a estrutura da organização entre Departamentos. No entanto, existe outros Hotéis da cadeia que funcionam de forma diferente, em que por exemplo, o Departamento de Reservas e Revenue em vez de serem um só, este último está ligado ao Departamento Comercial, o que de certa forma também pode funcionar bem.

**Q2** - Quando entrei para o Hotel estive na área de Vendas e agora sou *Groups & Events Coordinator*.

**Q3** – Considero que os principais são *Food & Beverage*, *Revenue* e Comercial uma vez que estão interligados e toda a operação depende das suas ações.

**Q4** – Como referi anteriormente, a estrutura organizacional não é igual em todos os Hotéis desta Cadeia. Exemplo disso, é o Hotel Arts em Barcelona, onde o Departamento de Reservas também é responsável por grupos e eventos. E mesmo aqui no Hotel, os outros Departamentos funcionam de outra forma.

**Q5** – Para mim é fundamental aqui o apoio que temos da Diretora Comercial, o bom ambiente de trabalho, e até o trabalho em equipa, e a estrutura do Hotel em si.

**Q6** – Tem um papel fundamental porque sem este Departamento perdíamos aproximadamente metade dos clientes habituais, uma vez que grande parte das vendas é proveniente dos eventos e congressos que organizamos. Além disso, nós tomamos muitas decisões que condicionam o resto da operação. São as estratégias que aplicamos que decidem o futuro do resto do Hotel.

**Q7** - Considero que se não fizermos bem o nosso trabalho, nada do resto corre bem. Nós somos o início de toda a operação e uma vez que o funcionamento é em cadeia, se o início do processo, aqui no Departamento Comercial não funcionar, então os restantes Departamentos serão condicionados.



**Q8** - Desde que estou no Departamento as únicas alterações que houve na estrutura foram referentes apenas à entrada e saída de colaboradores.

**Q9** - Nós nem sempre temos *feedback*. Quando o *feedback* é mau sabemos logo, sobretudo na área de eventos em que o contacto é permanente com o cliente. Contudo, é muito mais difícil saber quando o *feedback* é positivo e por isso realizamos o Guestvoice semanalmente.

**Q10** - Sim, sem dúvida, Utilizamos ferramentas de Marketing em todas as vendas.

**Q11** - Sim, e acho que a nova empresa de Marketing tem ajudado a nível de imagem, atraindo mais clientes.

**Q12** - No caso deste Hotel não, porque há muita coisa que é pré-estabelecida pela cadeia e acaba por ser obrigatório seguir as mesmas diretrizes do grupo.

**Q13** – O Marketing está sempre presente, mesmo sem nos apercebemos. Mas as ações relacionadas com a entrega de presentes de Natal e Aniversário às empresas, a homenagem no Dia da Mulher e os *follow-ups* a clientes são algumas das estratégias essenciais.

**Q14** – Considero que seja através do contacto permanente do cliente. É muito difícil de saber o feedback, mas com os clientes habituais torna-se mais fácil de contactar para saber se estão satisfeitos. Depois quando vemos que o cliente organiza o mesmo evento aqui no Hotel todos os anos, percebemos que já está fidelizado.

### **Entrevista 3:**

**Q1** – Na minha opinião acho que faz sentido na estrutura do Hotel serem necessários tantos Departamentos. No entanto, é essencial a existência de uma boa comunicação entre as pessoas e Departamentos para que haja um bom funcionamento.

**Q2** – Eu estou na área de Vendas, e as funções que desempenho são bastante variadas. Quem está nesta área também tem que dar apoio à área de grupos. No meu caso estou ligada a empresas *corporate* e não tanto a agências, uma vez que exerci anteriormente funções de *Guest Relations* e já conhecia o cliente final. Para além disso, trabalho com alguns governos e mercados internacionais, como é o caso de *BENELUX* e futuramente Itália. A função de Vendas está assim ligada ao facto de criar um primeiro contacto com cliente, estabelecer parcerias e mantê-las, através da criação de relação com o cliente.

**Q3** – Considero que o *front-office* é fundamental uma vez que é a imagem do Hotel. Em simultâneo, considero que o Departamento de Vendas é essencial para conseguir os

resultados pretendidos. Além disso, o Departamento de *Housekeeping* também é imprescindível, pois sem este não existe credibilidade, e o trabalho dos outros Departamentos acaba por não ser conseguido. Desta forma, penso que estes três são os mais importantes, estando interligados.

**Q4** – Das visitas que realizo a outros Hotéis da cadeia considero que a estrutura é idêntica, pois todos os Departamentos principais existem. No entanto, poderão haver diferenças pois estão posicionados de forma diferente, uns estão mais focados no lazer e outros em negócios, mas em termos de estrutura não noto discrepâncias.

**Q5** – Para mim é imprescindível neste Departamento o saber comunicar em público, saber estar e quando estar. Além disso, acho crucial conhecer o Hotel a acreditar no que vendemos pois muitas vezes temos que assumir o papel de Relações Públicas. É por isso essencial trabalhar em equipa e esta ser coesa.

**Q6** – Uma vez que este Departamento é normalmente o primeiro contacto com os clientes e agências, considero que é importante a comunicação interna. Todos os dias temos que comunicar com outros Departamentos para transmitir a informação do cliente, quer seja ao Departamento de Reservas Individuais ou ao Departamento de *F&B*, por exemplo. Deste modo, todos os Departamentos dependem do nosso contacto, sendo essencial a forma como comunicamos.

**Q7** – Todas as operações que realizamos são fundamentais para o futuro do Hotel, pois a maioria dos clientes fidelizados pertencem à carteira de clientes deste Departamento. Além disso, os eventos que organizamos têm um contributo enorme nos resultados que o Sheraton tem.

**Q8** – Houve algumas alterações no sistema operativo que conduziram a mudanças e à entrada de novos colaboradores para a equipa. Com o surgimento do novo programa e de cada vez mais recebermos grupos grandes, houve uma necessidade de se reestruturar o Departamento e reorganizar a forma como as tarefas estão distribuídas.

**Q9** – Na minha opinião o impacto do Departamento Comercial não é apenas a curto prazo, mas sobretudo a médio-longo prazo uma vez que as relações que são criadas apenas se refletem algum tempo depois e não de imediato. Considero que os números que atingimos e o facto de termos 15 anos e ainda manter-mos a maioria dos clientes é sinónimo desse impacto.

**Q10** – Considero que o Marketing, quer na Hoteleria, quer nas outras áreas é sem dúvida fundamental. Aqui usamos técnicas de Marketing diariamente quando falamos com as pessoas e temos necessidade de posicionar e segmentar os mercados, e por

isso o Marketing é cada vez mais imprescindível para o Hotel, sobretudo agora que a concorrência é cada vez maior.

**Q11** – O Marketing é uma ferramenta imprescindível para fidelização e satisfação do cliente, e considero que é a melhor estratégia uma vez que abrange várias áreas, sendo essencial para criar relação e promover.

**Q12** – Considero que o facto de trabalharmos com uma empresa de Marketing foi uma excelente aposta em termos de imagem, sendo que como estamos dependentes das decisões da cadeia, não faz sentido ter um Departamento de Marketing específico.

**Q13** – No Departamento Comercial realizamos diversos eventos ao longo do ano, como é o caso do Dia da Mulher, das ações de Natal e do contacto porta-a-porta com as empresas parceiras, que acabam por ser ótimas estratégias.

**Q14** – Para mim a melhor prova de fidelização é o facto do cliente voltar várias vezes e ainda termos os mesmos clientes desde abertura do Hotel. Sentimos que para muitos o Sheraton é uma segunda casa e muitos fazem questão de o mencionar nos e-mails que nos enviam.

#### **Entrevista 4:**

**Q1** – Eu acho que a estrutura se enquadra com aquilo que tem que ser a capacidade de resposta de um Hotel face à dimensão da cidade. É um Hotel que tem uma Diretora Geral, vários Departamentos e cada Departamento tem um Diretor e alguns um assistente. Desta forma relativamente aquilo que é a estrutura do Hotel considero que é adequada às características de localização e à estrutura que o Sheraton tem.

**Q2** – O Departamento Comercial é dividido em duas áreas: a área de grupos e a área de vendas. Eu anteriormente estive em grupos e agora estou na área de vendas. Inicialmente, era responsável por tudo o que envolve a venda de grupos e a realização de eventos, o que foi bastante importante para o trabalho que faço agora uma vez que tenho várias empresas e clientes que me foram atribuídos. Este trabalho permite que o cliente tenha sempre um grande apoio a nível operacional, e ao nível de vendas. Além disso, faço prospeção, acompanhamento das contas que já existem e procuramos garantir a fidelização através da negociação.

**Q3** – Na minha opinião todos são importantes, uma vez que todos têm impacto direto ou indireto no Hotel. Mesmo aqueles Departamentos que não vemos diariamente são essenciais para o desenvolvimento do Hotel.

**Q4** – Existem algumas diferenças, contudo não muito grandes. De acordo com aquilo que conheço permanece ainda a identidade de cada marca, apesar de serem Hotéis que pertencem à mesma cadeia. Não conheço aprofundadamente a estrutura organizacional dos outros Hotéis mas considero que as diferenças existentes são mínimas e adaptadas a cada local.

**Q5** – Considero que seja uma equipa unida e polivalente, que trabalhe para os mesmos objetivos, nomeadamente a fidelização do cliente, focada na função dos outros e motivada.

**Q6** – Um Hotel é uma organização na qual todos dependem um dos outros e por isso o papel que o Departamento Comercial exerce face aos restantes é o mesmo que estes exercem sobre este Departamento.

**Q7** – As operações deste Departamento são imprescindíveis para este Hotel. Uma decisão má tomada neste Departamento afeta o futuro de todo o Hotel, pois uma venda mal feita e uma estratégia mal definida poderá pôr em causa o resto do desenvolvimento do Sheraton.

**Q8** – Senti que houveram algumas mudanças, uma vez que mudamos de Sistema e de Starwood para Marriott. Para além disso, as alterações são constantes tendo em consideração que o Porto atualmente é um destino que está na moda e antes não era.

**Q9** – O impacto é medido a médio-longo prazo, mas na área de vendas este é feito através da prospeção e dos pedidos que recebemos dos mesmos clientes ao longo dos anos.

**Q10** – Sim, considero que o Marketing tem vindo a crescer e a ganhar importância em todas as áreas. O Marketing tem evoluído em termos de estratégias na Hotelaria, desde as estratégias de Marketing de Guerrilha ao Marketing Digital. O Marketing da Hotelaria tem crescido muito, e hoje vemos os Hotéis cada vez mais presentes nas redes sociais e com estratégias muito focadas.

**Q11** – Sim, sem dúvida e cada vez mais. Hoje em dia a oferta é cada vez maior, os clientes são mais exigentes e os mercados mudam constantemente e por isso torna-se fundamental adotar estratégias de Marketing bem delinéadas para garantir a fidelização.

**Q12** – Neste caso, não considero que fossem diferentes os resultados porque como pertencemos a uma cadeia o Marketing tem que ser muito direcionado. Além disso, temos uma empresa que nos ajuda e temos a Diretora Geral com uma vida académica ligada ao Marketing e que acaba por ajustar o Marketing a nível local.

**Q13** – As estratégias de Marketing que utilizamos são várias mas a maioria estão relacionadas com manter a fidelização e proximidade com o cliente. O Departamento Comercial realiza ao longo do ano várias ações que permitem ter um contacto constante com o cliente e perceber as suas necessidades e expectativas.

**Q14** – Acima de tudo pelos números, ou seja, pelos resultados e pela quantidade de pedidos que recebemos. Nesta área só vemos os resultados a médio-longo prazo, mas o facto de termos empresas a constantemente procurar-nos é sinónimo de fidelização e satisfação. É de realçar que a nossa estrutura aumentou nos últimos anos porque a quantidade de pedidos também aumentou significativamente.

Entrevista 5:

**Q1** – Acho que está muito bem organizada, tendo uma Diretora-Geral, a Dra. Joana Almeida, que tem que ser muito firme nas suas decisões e que funciona como o “chapeú” para todos os Departamentos. Sendo que após tantos anos, o modo de funcionamento dos Departamentos acaba por fluir.

**Q2** – Sou Diretora Comercial neste Departamento.

**Q3** – Acho que são todos. Não existe nenhum que pudessemos dispensar, senão até o deixávamos de o ter. Senão tivéssemos Departamento de Compras ou de *Housekeeping*, por exemplo, o Hotel não iria funcionar. Se houvesse algum que não fosse vital, ele já não existia.

**Q4** – A base sim, mas há Departamentos que funcionam de forma diferente. O nosso (o Departamento Comercial) por exemplo, funciona de forma diferente do Sheraton Lisboa. Mas acho que o nosso Hotel tem funcionado bem assim.

**Q5** – É o espírito de equipa que temos, a organização e a forma como está estruturada, e a inter-ajuda.

**Q6** – A nível de organização o Departamento de Grupos tem bastante importância pois se as informações não forem bem dadas ninguém se organiza. Temos que transmitir aos restantes Departamentos todos os detalhes e promonores.

**Q7** – O Departamento Comercial tem toda a importância pois se nós não vendermos, mais ninguém posteriormente irá vender.

**Q8** – A única alteração maior que houve foi a contratação de mais uma colaboradora, uma vez que mudámos de sistema e necessitávamos de mais uma pessoa.

**Q9** – A nível de vendas, se nós não vendermos acabamos por prejudicar todo o Hotel. As receitas a nível de vendas, não de custos, são uma forma de medir esse impacto.

**Q10** – Sim, sem dúvida e cada vez mais.

**Q11** – Sim, as ações de marketing que aplicamos são com o intuito de fidelizar e satisfazer os clientes.

**Q12** – Nós aqui dependemos da Marriott e também trabalhamos com uma empresa de comunicação que nos ajuda. Claro que é sempre pouco, mas agora com essa ajuda penso não seria necessário.

**Q13** – As estratégias de marketing acabam por ser estratégias de vendas. Exemplo disso, são as ações com clientes que realizamos ao longo de todo o ano e que têm funcionado muito bem e que permitem manter os clientes.

**Q14** – Acima de tudo pelos clientes permanentes que temos, por não perdemos clientes e pelas ações que fazemos e que permitem que manter clientes de há 15 anos.

#### **Entrevista 6:**

**Q1** – Sim, concordo. Acho que está bem dividida e é uma estrutura que permite que todos trabalhem paralelamente, ou seja, lateralmente e de cima para baixo.

**Q2** – A minha função é de vendas e também assistente e responsável de creative meetings.

**Q3** – A nível de *revenue* considero que a parte de grupos & eventos é bastante importante pois representa cerca de 40%. Depois está dividido a nível de outlets e reservas.

**Q4** – Sei que há Hotéis da cadeia cujo Departamento Comercial não funciona da mesma forma que o nosso. Enquanto que aqui tratamos de todo o processo, existe Hotéis em que este é dividido entre aqueles que fazem as negociações e aqueles que fazem a parte operacional. No entanto, têm a mesma base, e a mesma estrutura.

**Q5** – A organização, o espírito de equipa, manter a relação com o cliente e dar-lhe sempre uma resposta seja ela positiva ou negativa, de forma a que ele se lembre de nós.

**Q6** – Eu considero que tem um papel importante e impacto na grande maioria dos Departamentos deste Hotel. O nosso Departamento é motor de quase todos os restantes.

**Q7** – Como referi anteriormente, este Departamento tem um contributo significativo a nível de alojamento, refeições e outros locais de consumo como o bar, e por isso todo o Hotel está dependente do nosso trabalho.

**Q8** – No geral, não houve alterações. A estrutura tem-se mantido igual há mais de 2 anos.

**Q9** – Nós temos muito cuidado em analisar os resultados semanais e diários que temos propostos para o final do mês a nível de *budget e forecast*. Além disso, temos sempre cuidado em realizar *follow-ups* que nos ajudam a perceber o impacto.

**Q10** – Considero que sim até porque cada vez mais os clientes são mais exigentes, têm mais conhecimentos e a concorrência tem vindo a crescer, e por isso o Marketing tem um papel fundamental.

**Q11** – Sim, sem dúvida. Sendo que hoje em dia com a presença das redes sociais é mais fácil de o fazer.

**Q12** – Não considero que haja lacunas no trabalho realizado, mas é sempre uma mais-valia ter um departamento maior.

**Q13** – A nível de Marketing interno estamos focados em Redes Sociais e no Marketing Digital, mas também temos estratégias de Marketing gerais como é o caso do Marriott Bonvoy.

**Q14** – Sobretudo através dos *follow-ups* e dos pedidos que os clientes vão fazendo. Recebermos vários pedidos do mesmo cliente é um sinal de fidelização.

#### **Entrevista 7:**

**Q1** – Esta área requer uma coordenação entre Departamentos muito intensa, exige uma comunicação muito clara, para que os objetivos sejam cumpridos. Essa comunicação nem sempre é clara e bem interpretada, o que por vezes gera alguns conflitos o que faz com que às vezes o verdadeiro papel de cada elemento não é cumprido o que leva a um impacto negativo na organização.

**Q2** – Supervisora do Departamento de Grupos.

**Q3** – Todos os Departamentos são fundamentais para o excelente desempenho do Hotel. Um Departamento por si só não é nada. Todos são essenciais e todos são válidos. Claro que a base é a venda e é um Departamento de extrema importância, podendo-se considerar o coração do negócio. No entanto, pode-se ter uma excelente equipa e vendas fantásticas, mas se o serviço, o atendimento, a qualidade e o desempenho não existirem na organização, o trabalho de vendas não tem qualquer resultado.

**Q4** – Do que tenho conhecimento sim, são semelhantes entre eles.

**Q5** – A parte da ligação com o cliente, contacto constante com este, e a fidelização para que volte sempre.

**Q6** – A principal função é coordenar e informar os diferentes departamentos de forma constante e clara. E ter a informação atualizada nos sistemas.

**Q7** – Não existindo venda não há negócio. Não havendo fidelização, empenho, dedicação, divulgação, promoção não há sobrevivência do Hotel.

**Q8** – Sim.

**Q9** – São efectuadas análises aos resultados. São estipulados objetivos e orçamentos anuais.

**Q10** – Sim.

**Q11** – Sim.

**Q12** – O que existe atualmente serve para divulgar os serviços do Hotel.

**Q13** – Essencialmente parcerias e criação de banners informativos.

**Q14** – Através de inquéritos como o Guestvoice e contactando o cliente *face-to-face*.



## ANEXOS

## ANEXO I – HOTEL FACT SHEET



Fonte: Sheraton Porto Hotel & Spa (2019).

FACT SHEET



# vindo

O Sheraton Porto Hotel & Spa. Entre num mundo em que a arte, design e o conforto se combinam harmoniosamente. Uma localização ídica na cidade, é considerado um e arquitectónico de se conjugam ore, aço e vidro.

**SHERATON PORTO  
HOTEL & SPA**

## QUARTOS E SUITES

266 quartos e suites plenos de conforto, luminosidade, design e a mais avançada tecnologia.

### TIPOLOGIA DE QUARTOS

QUARTO	NÚMERO	ÁREA (M²)
QUARTO DELUXE	193	32
QUARTO CLUB	48	32
SUITE EXECUTIVA	16	62
JÚNIOR SUITE	83	44
SUITE PRESIDENCIAL	1	244
TOTAL	266	

## SERVIÇOS DO HOTEL

Club Lounge  
Recepção 24 horas  
Serviço de Concierge  
Parque coberto  
Instalações acessíveis a pessoas com mobilidade reduzida  
Áreas para fumadores  
Salas para reuniões e eventos (1.750 m²)  
Serviço de quartos 24 horas  
The Spa  
Sheraton Fitness by Core Performance™ (24h/24h)  
Cabeleireiro  
Lavandaria  
Bar

## LINK@SHERATON™ EXPERIENCED WITH MICROSOFT®

No Sheraton, acreditamos que a vida é melhor quando partilhada. Agora pode desfrutar do Link@Sheraton™ experienced with Microsoft®, no lobby do hotel. Sinta-se à vontade para utilizar os computadores colocados à sua disposição, ou traga o seu próprio computador portátil e usufrua gratuitamente do acesso à internet. Com um design apelativo, para que possa socializar com os seus amigos.

## DELICIOSAS REFEIÇÕES

O Restaurante Porto Novo oferece-lhe as condições ideais para se reunir com os seus amigos e parceiros de negócio e, em conjunto, desfrutarem de uma deliciosa refeição. Inspirado no conceito inovador de "show cooking", o Restaurante Porto Novo apresenta-lhe o melhor da Cozinha Tradicional Portuguesa, através da mestria do nosso Chefe. O restaurante dispõe de uma gamela em vidro, onde poderá jantar em privado e/ou apreciar uma vasta seleção de vinhos Portugueses e Internacionais. New Yorker Bar: localizado no lobby do Hotel, poderá usufruir de um ambiente selecionado. Com uma vasta oferta de bebidas e vinhos à copo para além de música ao vivo, é o local perfeito, seja para um encontro, uma reunião de negócios ou relaxar enquanto saboreia os nossos cocktails. As nossas salas privadas permitem-lhe ainda definir e obter o seu conceito de evento perfeito.

## CUIDAMOS DE SI

O "The Spa" proporciona a evasão ideal onde o corpo e o espírito reencontram o seu equilíbrio. Áreas do "The Spa": Ginásio | Estúdio Zen  
Área de relaxamento | Heat experience | Sauna e

Fonte: Sheraton Porto Hotel & Spa (2019).